



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työnohjauksen vaikutus työhyvinvointiin

- Case Länsi-Uudenmaan hätäkeskus

Hallamaa-Numminen, Katja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Työnohjauksen vaikutus työhyvinvointiin
- Case: Länsi-Uudenmaan hätäkeskus

Hallamaa-Numminen, Katja
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2011

Hallamaa-Numminen, Katja

Työnohjauksen vaikutus työhyvinvointiin - Case Länsi-Uudenmaan hätäkeskus

Vuosi	2011	Sivumäärä	74
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen työhyvinvoinnin kehittymistä työnohjauksen myötä. Työnohjaus on yksi työnantajan tarjoamista keinoista, jonka avulla henkilöstö voi kokea saavansa uudenlaisia voimavaroja sekä omaan työhönsä että oman roolinsa hakemiseen työyhteisön jäsenenä. Työnohjauksen tavoitteena on luoda puitteet toimivalle työyhteisölle. Perustehtävän kirkastumisen sekä muiden hyötyjen lisäksi työnohjauksesta on apua työhyvinvoinnin parantamisessa.

Teoreettinen viitekehys rakennettiin käymällä läpi, mitä työhyvinvointi on ja miten se rakentuu yksilöllisesti ja työyhteisössä. Teoriaosuudessa käydään läpi myös työnohjauksen määritelmä, historia, prosessi sekä käytetyt menetelmät Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa. Teoreettisen viitekehysten lähdemateriaaleina käytettiin alan tietokirjallisuutta sekä internetistä saatavia lähteitä.

Opinnäytetyön tutkimuksen kautta selvitettiin työnohjauksen vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimuksen kysymysten avulla analysoitiin vastaajien mielipiteitä ja tuntemuksia työnohjauksen vaikutuksesta työyhteisöön, ryhmään ja omaan työskentelyyn. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena, jonka lisäksi pyydettiin myös työnohjaajaa kommentoimaan ja kuvaamaan lyhyesti työnohjausprosessia.

Opinnäytetyö voi toimia tärkeänä työkaluna Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen organisaation toimintaa kehitettäessä ja arvioitaessa työnohjauksen kannattavuutta ja jatkoa. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan työnohjauksen avulla voidaan vaikuttaa yksilön toimintatapoihin, työskentelyyn ja asenteisiin sekä työtä että työtovereita kohtaan. Koko työyhteisön tai organisaation työhyvinvointia on mahdollista kehittää yksilön kehittymisen kautta positiiviseen suuntaan.

Hallamaa-Numminen, Katja

The effect of work supervision on work welfare - Case ERC of West Uusimaa

Year	2011	Pages	74
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to describe the effect of work supervision on work welfare at the Emergency Response Center of West Uusimaa. Work supervision is one of the methods offered by the employer; it allows the staff to take a new fresh look at their work and helps them establish their roles as members of the work community. The objective of work supervision is to create a framework for a functional work community. In addition, to having a clear basic task, another advantage of work supervision is that it can improve work welfare.

The theoretical framework of this study considers definitions of work welfare and examines how it relates to the individual and the work community. The definition, history and process of work supervision, as well as the methods used at the ERC of West Uusimaa are also discussed. As source materials the theoretical framework used literature from the field and sources obtained from the internet.

The effect of work supervision on work welfare was investigated through an empirical study. The interviewees' opinions and feelings were analyzed through questions about the effect of work supervision on the work community, the group and individual work. The study was conducted as a case study, and the work supervisor was asked to comment and describe briefly the process of work supervision at the ERC of West Uusimaa.

The thesis can serve as an important tool when developing and evaluating the operations of the organization of the ERC of West Uusimaa and when estimating the profitability and possible extension of work supervision. The findings show that through work supervision the individual's actions can be influenced and their attitudes both towards their work and fellow workers. It is possible to develop the work welfare of the whole work community in a positive direction through the development of the individual.

Key words supervision of work, work welfare, work-counselling, organizational change

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Opinnäytetyön muoto ja rakenne	8
2	Case Länsi-Uudenmaan hätäkeskus	8
2.1	Hätäkeskuslaitos.....	9
2.2	Hätäkeskuslaitoksen toiminta-ajatus	9
2.3	Hätäkeskuslaitoksen visio.....	9
2.4	Hätäkeskuslaitoksen rakennemuutos	10
2.4.1	Laki hätäkeskustoiminnasta 1.1.2011	10
2.4.2	Strateginen muutoshanke HAKMU.....	11
2.4.3	Henkilöstöosaprojekti	12
3	Teoreettinen viitekehys.....	12
3.1	Työhyvinvointi	12
3.1.1	Yksilön työhyvinvointi.....	14
3.1.2	Hyvinvointi työyhteisössä.....	16
3.1.3	Tarvehierarkia työhyvinvoinnissa	16
3.1.4	Lainsäädäntö työhyvinvoinnista	18
3.1.5	Työhyvinvointitoiminta Hätäkeskuslaitoksessa	20
3.1.5.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	21
3.1.5.2	Johtaminen	21
3.1.5.3	Avoin ja vastuullinen työyhteisö.....	22
3.1.5.4	Terveenä töissä ja turvalliset työolot	23
3.1.5.5	Osaaminen	24
3.1.5.6	Työhyvinvointitoiminnan työkaluja	24
3.1.6	Vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnissa	25
3.2	Työnohjaus	26
3.2.1	Työnohjauksen historiaa.....	27
3.2.2	Työnohjauksen muodot	28
3.2.2.1	Suora ja epäsuora eli välillinen työnohjaus.....	28
3.2.2.2	Ryhmä- ja yhteisötyönohjaus.....	28
3.2.2.3	Johdon ja esimiesten työnohjaus.....	29
3.2.2.4	Yksilötyönohjaus.....	29
3.2.3	Työnohjauksen prosessi.....	30
3.2.4	Työnohjaus muutostilanteessa	31
3.2.5	Ohjeistus työnohjauksesta Hätäkeskuslaitoksessa	32
3.2.6	Työnohjaus Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa	32
3.2.7	Työnohjaajan esittely.....	34

4	Empiirinen tutkimus	34
4.1	Kyselytutkimuksen reliaabelius ja validius	35
4.2	Tutkimusmenetelmä	35
4.3	Tutkimuskohde	36
4.4	Tutkimuslomake	36
4.5	Aineiston analyysimenetelmät	38
5	Tulokset	39
5.1	Perustietojen analyysi	39
5.2	Työnohjauksen vaikutus eri työn osa-alueisiin	42
5.3	Työnohjauksen hyödyllisyys ja jatko	47
5.4	Analyysi avoimista kysymyksistä	49
5.4.1	Työnohjauksen vaikutus omaan työskentelytapaan	50
5.4.2	Työnohjauksen vaikutus ryhmän työskentelytapaan	50
5.4.3	Työnohjauksen vaikutus koko työyhteisöön	51
5.4.4	Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteet	52
5.5	Työnohjaajan kommentit	53
6	Yhteenveto	55
6.1	Johtopäätökset	55
6.2	Muutoksen haasteet Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa	57
6.3	Pohdinta	58
	Lähteet	61
	Kuviot	63
	Taulukot	63
	Liitteet	64

1 Johdanto

”Ihmiset voivat työssään hyvin, kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi, tuntevat hallitsevansa työnsä ja kokevat olevansa arvostettuja, oikeudenmukaisesti kohdeltuja ja täysivaltaisia työyhteisön jäseniä. Työhyvinvointitoiminnan lähtökohtia ovat johtaminen ja esimiehen aito kiinnostus ja tuki, mutta työhyvinvoinnin kehittäminen ei kuulu pelkästään johdolle ja esimiehille vaan koko henkilöstölle.” (Hätäkeskuslaitos. Työhyvinvoinnin käsikirja 2009).

Työnohjaus on yksi työnantajan tarjoamista keinoista, jonka avulla henkilöstö voi kokea saavansa uudenlaisia voimavaroja sekä omaan työhönsä että oman roolinsa hakemiseen työyhteisön jäsenenä. Työnohjauksen tavoitteena on luoda puitteet toimivalle työyhteisölle. Perustehtävän kirkastumisen sekä muiden hyötyjen lisäksi työnohjauksesta voi olla apua työhyvinvoinnin parantamisessa. Tätä osa-aluetta keskityn tutkimaan tässä työssä.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Työhyvinvoinnista löytyy paljon kirjallisuutta ja erilaisia tutkimuksia. Muutoksen vaikutuksesta työhyvinvointiin on myös paljon lähdetietoa ja erityisesti muutoksesta johtamisen näkökulmasta on käsitelty paljon kirjallisuudessa. Työnohjauksen vaikutuksesta työhyvinvointiin on tutkittu paljon terveydenhuollossa, mutta Hätäkeskuslaitoksessa tällaista tutkimusta ei ole tehty. Varsinais-Suomen hätäkeskuksen johtaja Juha-Veli Frantti on tehnyt vuonna 2007 tutkielman aiheesta ”Tutkimus johtamisen merkityksestä työtyytyväisyyteen Varsinais-Suomen hätäkeskuksessa”. Tutkimuksen mukaan johtamisen merkitys työhyvinvointiin on suuri ja erityisesti lähiesimiehien toiminnalla on selkeä yhteys työilmapiiriin.

Hätäkeskuslaitoksessa on valmistunut vuonna 2009 Työhyvinvoinnin käsikirja. Hätäkeskuslaitoksessa työhyvinvointi nähdään kokonaisuutena, johon kuuluvat seuraavat osa-alueet: johtaminen, työyhteisön kehittäminen, työympäristö, työkyky ja terveys sekä osaaminen. Työtyytyväisyyttä pyritään mittaamaan Hätäkeskuslaitoksessa vuosittain tehtävän tutkimuksen VM-Baron avulla. Tutkimuksesta keskuksittain saatava työtyytyväisyysindeksi toimii yhtenä mittarina työhyvinvointia mitattaessa. VM-Barosta saadut luvut ja tulokset vuosilta 2006 - 2009 ovat olleet kimmokkeena toimenpiteiden ja erityisesti työnohjauksen alkamiseen Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa.

Vuoden 2009 kyselyssä Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen tuloksissa tapahtui selkeä muutos. Hallinnon ja salin väen välinen kuilu oli kasvanut ja päivityssalissa työskentelevien luottamus johtamiseen ja hallinnon toimintaan oli heikentynyt. Tämä näkyi sekä henkilöstökyselyn tuloksissa että työilmapiirin heikentymisenä. Tämän vuoksi keskuksessa päätettiin aloittaa työnohjaus vuoden 2009 lopulla.

1.2 Opinnäytetyön muoto ja rakenne

Opinnäytetyö on muodoltaan tutkimuksellinen opinnäytetyö. Opinnäytetyöraportti jakaantuu kahteen pääkokonaisuuteen: teoreettiseen viitekehykseen sekä empiiriseen tutkimukseen. Opinnäytetyön rakenteen pohjana on Laurea Leppävaaran opinnäytetyön ohje. Teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty lähdemateriaalina alan kirjallisuutta ja internet - lähteitä.

Opinnäytetyö pitää sisällään kuusi päälukua. Ensimmäisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä rajattu työn aihe. Toisessa luvussa esitellään kohdeorganisaatio. Kolmannessa luvussa esitellään työn teoreettinen viitekehys, johon sisältyvät työhyvinvoinnin ja työnohjauksen teoria. Neljännessä luvussa esitellään kyselytutkimus Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen henkilöstölle ja viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Viimeinen eli kuudes luku sisältää tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenvedon.

2 Case Länsi-Uudenmaan hätäkeskus

Länsi-Uudenmaan hätäkeskus aloitti operatiivisen toimintansa Lohjalla joulukuussa 2005. Hätäkeskuksen alueeseen kuului tuolloin 15 kunta: Espoo, Kauniainen, Kirkkonummi, Lohja, Sammatti, Vihti, Karkkila, Karjaa, Karjalohja, Nummi-Pusula, Siuntio, Inkoo, Tammisaari, Pohja ja Hanko. Kuntaliitos vuonna 2009 yhdisti Karjaan, Tammisaaren ja Pohjan yhdeksi kunnaksi, Raaseporiksi. Saman vuoden alussa Sammatti liittyi Lohjaan. Vuonna 2010 Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen alueen muodostivat 12 kuntaa.

Hätäkeskusalueella toimivat ennen Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen muodostumista aluehälytyskeskukset Lohjalla ja Tammisaarella sekä Espoon poliisin hälytyskeskus. Espoon, Kauniaisten ja Kirkkonummen hätäpuhelut yhdistyivät Helsingin hätäkeskukseen. Keskuksen aloittaessa toimintansa valtaosa Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen henkilöstöstä koostui aluehälytyskeskuksissa sekä Espoon poliisin hälytyskeskuksessa työskennelleistä henkilöistä. Helsingin hätäkeskuksesta siirtyi 2 henkilöä. Loput olivat hätäkeskuspäivystäjän tai poliisin koulutuksen saaneita.

2.1 Hätäkeskuslaitos

Hätäkeskuslaitos perustettiin vuonna 2001. Hätäkeskusuudistus (vuosina 2001 - 2005) yhdisti aiemmin toisistaan erillään toimineet pelastustoimen kunnalliset hätäkeskukset ja poliisin hälytyskeskukset valtion ylläpitäviksi 15 hätäkeskukseksi. Hätäkeskuslaitos on noin 750 henkilön valtion virasto.

Hätäkeskuslaitoksen henkilöstö koostuu päivityshenkilöstöstä sekä hallintopalveluja ja tukitoimintoja tuottavasta hallintohenkilöstöstä. Keskushallinto sijaitsee Porissa. Keskushallinnon tehtävänä on johtaa, ohjata, valvoa, kehittää ja edistää kaikkien hätäkeskusten toimintaa. Se luo myös edellytykset koko viraston toiminnalle. Keskushallinnossa työskentelee noin 20 henkilöä. (Hätäkeskuslaitos 2011.)



Kuvio 1: Hätäkeskuslaitoksen organisaatio (Hätäkeskuslaitos)

2.2 Hätäkeskuslaitoksen toiminta-ajatus

Hätäkeskuslaitoksen toiminta-ajatus on seuraava: "Hätäkeskuslaitos on avun ja turvan ensimmäinen viranomaislenkki auttamisen ketjussa." Hätäkeskuslaitoksen toimintamalli on kansainvälisesti tarkasteltuna ainutlaatuinen. Suomalaiset ja Suomessa oleskelevat ihmiset saavat yhden hätänumeron 112 kautta apua kaikissa hätätilanteissa, olipa kyse sitten poliisin, pelastuksen, sairaankuljetuksen tai sosiaalitoimen kiireellisestä tarpeesta. Auttamiseen kuuluvien yhteistyöviranomaisten saumattomalla ja tehokkaalla yhteistyöllä edistetään kaikkien turvallisuutta.

2.3 Hätäkeskuslaitoksen visio

Hätäkeskuslaitoksen sivuilta löytyy Hätäkeskuslaitoksen visio: "Suomessa toimii vuoteen 2015 mennessä yhtenäinen, verkottunut ja luotettava valtakunnallinen Hätäkeskuslaitos, joka ensimmäisenä lenkinä vastaa avuntarpeeseen viipymättä ja ammattitaitoisesti."

Yhtenäisyys tarkoittaa sitä, että toiminta on yhdenmukaista koko maassa ja palvelu on tasapuolista ja laadukasta.

Verkottuneessa Hätäkeskuslaitoksessa on yhteinen valtakunnallinen tietojärjestelmä, jolloin hätäkeskuksen pystyvät tukemaan toisiaan. Tämä edesauttaa myös sitä, että tehtävänhoitoon osallistuvilla viranomaisilla on yhteinen, reaaliaikainen tilannekuva.

Luotettava ja valtakunnallinen takaa sen, että päivystäjillä on toimivalta koko Manner-Suomessa, jolloin resurssit ja työajat tasaantuvat. Näin pyritään myös turvaamaan kaksikieliset palvelut ja toiminta häiriötilanteissa. (Hätäkeskuslaitos 2011.)

2.4 Hätäkeskuslaitoksen rakennemuutos

Nykyisen Hätäkeskuslaitoksen muodostavat laitoksen hallinnosta vastaava hätäkeskusyksikkö Porissa ja 15 hätäkeskusta. Sisäasiainministeriön 15.5.2009 tekemän päätöksen mukaisesti hätäkeskustoimintaa kehitetään vuoteen 2015 mennessä. Tähän liittyen Valtioneuvosto päätti 21.1.2010 uusista hätäkeskusalueista. Hätäkeskusalueita on jatkossa 15 keskuksen tilalla ainoastaan kuusi: Uudenmaan hätäkeskusalue, Pohjois-Suomen ja Lapin hätäkeskusalue, Pohjanmaan ja Keski-Suomen hätäkeskusalue, Pirkanmaan ja Satakunnan hätäkeskusalue, Varsinais-Suomen ja Hämeen hätäkeskusalue ja Itä- ja Kaakkois-Suomen hätäkeskusalue. (Hätäkeskuslaitos 2011.)

Uusi laki hätäkeskustoiminnasta tuli voimaan 1.1.2011.

2.4.1 Laki hätäkeskustoiminnasta 1.1.2011

Vuoden 2011 alusta Hätäkeskuslaitoksen virka-alue on koko Suomi lukuun ottamatta Ahvenanmaata. Hallitus esitti uuden hätäkeskustoimintaa koskevan lain vahvistamista keskiviikkona 18. elokuuta 2010. Tasavallan presidentti vahvisti lain perjantaina 20.8.2010. Laki tuli voimaan vuoden 2011 alusta. (Hätäkeskuslaitos 2011.)

Hätäkeskuslaitoksen keskeiset tehtävät ovat hätäkeskuspalveluiden tuottaminen ja siihen liittyvät pelastustoimen, poliisitoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen viranomaisille annettavat tukipalvelut. (Hätäkeskuslaitos 2011.)

Uuden lain mukaan Hätäkeskuslaitoksessa on hätäkeskuksia, esikuntatoimintoja hoitava yksikkö ja tarvittaessa muita yksiköitä. Esikuntatoimintoja hoitava yksikkö sijaitsee Porissa. Sisäasiainministeriö on aiemmin päättänyt, että hätäkeskuspalvelut keskitetään seitsemään

häätäkeskukseen vuosina 2011 - 2015 ja että häätäkeskusten toimintamallit yhtenäistetään resurssien tehokkaamman käytön edistämiseksi. Toimintamallien yhtenäistäminen on myös edellytys valtakunnallisen uuden tietojärjestelmän käyttöönotolle. Uusi tietojärjestelmä mahdollistaa sen, että häätäkeskukset voivat varmistaa toisiaan ruuhkatilanteissa ja poikkeusoloissa. (Häätäkeskuslaitos 2011.)

Häätäkeskuslaitosta ohjaavat edelleen yhteistyössä sisäasianministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö. Uudella lailla selkeytetään Häätäkeskuslaitoksen johto- ja ohjaussuhteita (Häätäkeskuslaitos).

2.4.2 Strateginen muutoshanke HAKMU

Maaliskuussa 2010 hankkeelle asetettiin HAKMU-kehittämishanke, jonka päätavoitteena on suunnitella uusi johtamis- ja hallintomalli Häätäkeskuslaitokselle. Tavoitteena on, että virasto siirtyy vuoden 2015 mennessä uuteen operatiiviseen toimintamalliin sekä hallinto- ja johtamisrakenteeseen. Erillinen hankesuunnitelma on vahvistettu hankkeen toteuttamisen pohjaksi. (Häätäkeskuslaitos 2011.)

Tavoitteena on siis toiminnan yhdenmukaistaminen ja muodostaa Häätäkeskuslaitoksesta yhtenäinen virasto, jonka toimipisteinä häätäkeskukset muodostavat yhdenmukaisen toimintayksikön. Yhdenmukaistaminen koskee resursseja, organisaatiota sekä johtamisjärjestelmää. (Häätäkeskuslaitos 2011.)

Muutoshankkeen toimikausi sijoittuu aikavälille 1.4.2010-31.12.2015 ja sitä vetämään on nimitetty neuvotteleva virkamies Johanna Hakala sisäasiainministeriöstä. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan Häätäkeskuslaitoksen hallinnon toiminta ja rakenteet sekä tehdään esitys Häätäkeskuslaitoksen uudeksi hallintomalliksi ja johtamisrakenteeksi. Toisessa osiossa tehtävänä on toimeenpanna valtioneuvoston päätös häätäkeskusalueista ja sisäasiainministeriön päätös häätäkeskusten sijoittamisesta. (Häätäkeskuslaitos 2011.)

HAKMU-hanke jakautuu kolmeen pääprojektiin ja jokaista projektia vetää tehtävään nimetty projektipäällikkö. Pääprojektit ovat seuraavat:

- Häätäkeskuslaitoksen johtamis- ja hallintomalli (JOHA)
- Tekniset palvelut (TILA)
- Alueiden toimintojen järjestäminen (SALI)

Muutos toteutetaan yhteistyössä Häätäkeskuslaitoksen henkilöstön kanssa. (Häätäkeskuslaitos 2011.)

2.4.3 Henkilöstöosaprojekti

Henkilöstöä muutoksessa tukee ns. henkilöstö-osaprojekti, joka sisältyy Hätaikeskuslaitoksen johtamis- ja hallintomalliprojektiin. Muutos aloitetaan Pohjois-Suomessa ja Lapissa vuosina 2010 ja 2011, jolloin osaprojektin toimenpiteet kohdistuvat pääsääntöisesti kyseiselle alueelle. Projektisuunnitelmaa tarkistetaan jokaisen alueen kohdalla erikseen hankkeen edetessä. (Hätaikeskuslaitos 2011.)

Osaprojektissa selvitetään Hätaikeskuslaitoksen rakenteellisen muutoksen vaikutukset henkilöstön palvelussuhteisiin, tarjolla olevat muutosturvan tukitoimet sekä niistä tiedottaminen kaikille tahoille. Tämän lisäksi se tietysti pyrkii tukemaan viraston henkilöstöhallintoa muutoksessa, mm. käymällä muutoskeskustelut henkilöstön kanssa. Keskusteluiden avulla pyritään saamaan tietoa henkilöstön siirtymishalukkuudesta uudelle paikkakunnalle sekä keskuskohtaisista henkilöstörakenteen muutoksista. (Hätaikeskuslaitos 2011.)

3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu työhyvinvointiin ja työnohjaukseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä näihin liittyvien keskeisten käsitteiden, kuten työhyvinvointi ja työnohjaus, avaamisesta. Viitekehyksessä selvitetään työhyvinvointiin liittyvät lainsäädännön keskeiset määräykset sekä määritellään työhyvinvointia yksilön ja työyhteisön kuten myös Maslowin tarvehierarkian kautta. Tärkeää on käydä läpi myös työhyvinvoinnin ohjeistus Hätaikeskuslaitoksessa.

Työnohjausta käsittelevässä luvussa avataan käsitteen lisäksi työnohjauksen historiaa. Teoreettisessa viitekehyksessä on tärkeää kuvata myös työnohjauksen prosessia sekä erilaisia muotoja ja menetelmiä. Työn tietoperustaan kuuluu myös työnohjauksen menetelmien kuvaus ja käyttö Länsi-Uudenmaan hätaikeskuksessa sekä työnohjauksen käyttö muutostilanteessa.

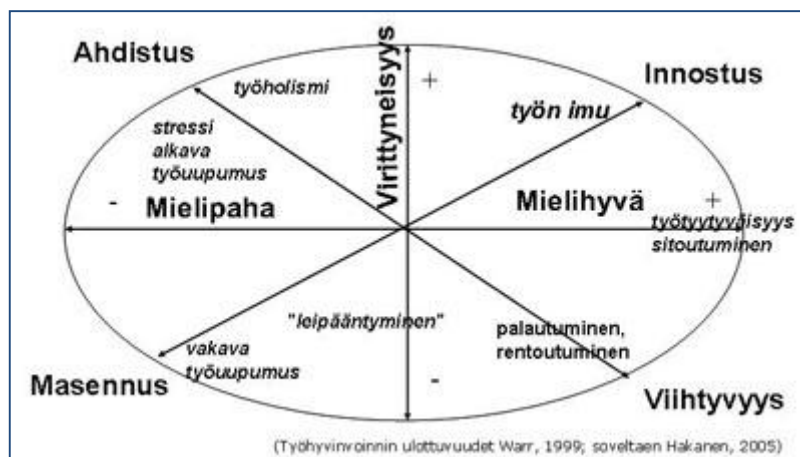
3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointi kuvataan Hätaikeskuslaitoksen käsikirjassa seuraavasti: "Ihmiset voivat työssään hyvin, kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi, tuntevat hallitsevansa työnsä ja kokevat olevansa arvostettuja, oikeudenmukaisesti kohdeltuja ja täysivaltaisia työyhteisön jäseniä."

Työhyvinvointi on jo pitkään ollut pinnalla työelämän keskusteluissa. Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut mm. johtamisoppien muutosten myötä. Suomessa on perinteisesti johdettu erityisesti rationaalisiiin johtamisoppeihin nojaten, ihmiskeskeisten oppien jäädessä toissijaiseen asemaan. 1900-luvun Taylorismista, jossa ihmiset nähtiin koneina tai välineinä, joita johtajat manipuloivat, on tultu kuitenkin pitkä matka tämän päivän johtamiseen. 1940- ja 1950-luvuilla käskevä johtaminen oli vallalla, kun taas 60-luvulla tämä johtamistyyli sai rinnalleen demokraattisen tyylin. Johtaja oli enemmänkin isähahmo, huolehtivainen patruuna. 1970-luvulla tilanne- ja tavoitejohtaminen yleistyi, jolloin tavoitteet olivat tärkeitä, mutta johtamistyyli saattoi vaihtua alaisten ja tilanteiden mukaan. 1980-luvulla oli vallalla tulosjohtaminen ja henkilöstöä pidettiin tärkeimpänä voimavarana. Asiakkaiden merkitys kasvoi ja laatujohtaminen alkoi myös näkyä johtamisessa. Tiimit ja tiimijohtaminen ilmestyivät 1990-luvulla, jolloin korostettiin itseohjautuvuutta ja luottamusta. (Hyppänen 2007).

2000 luvun alussa suomalaisessa johtamisessa korostuivat erilaisuuden, osaamisen ja itsensä johtaminen. Edelleen myös tulosjohtaminen ja muutosjohtaminen olivat mukana. Myös henkilöstöltä odotettiin sitoutumista yhteisiin päämääriin. Myös eettiset näkökulmat ovat nousseet esille ja onkin alettu puhua vastuullisesti johtamisesta, jossa korostuvat pitkäjänteisyys, kokonaisvaltaisuus ja läpinäkyvyys. (Hyppänen 2007). Näin myös työhyvinvointi nähdään nykypäivänä erittäin tärkeänä kilpailutekijänä, joka vaikuttaa suoraan menestykseen ja tulokseen.

Työhyvinvointia on tärkeää käsitellä sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta työhyvinvoinnin kokemus voidaan jakaa siihen liittyvän mielihyvän ja virittyneisyyden mukaan erilaisiin hyvinvoinnin tunnetiloihin. Parhaimmillaan työntekijä kokee työstään virittyntä mielihyvää, joka ilmenee työn imuna. Vastakohtana tälle on vakava työuupumus tai työhön kyllästyminen, jota tässä kuvataan sanalla leipääntyminen. Näitä tunnetiloja kuvaa alla oleva kuvio (Kuvio 2) (Työterveyslaitos 2011).



Kuvio 2: Yksilön työhyvinvoinnin erilaiset tunnetilat (Työterveyslaitos)

Terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat, se on avointa ja ongelmista uskalletaan puhua. Tällöin yhteistyö sujuu. Tärkeää on, että työn järjestelyt, johtaminen ja työyhteisön toiminta tukevat henkilöstön itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta ja he saavat pärjäämisen kokemuksia. Myös arjen vuorovaikutukseen on panostettu. Tavoitteena on, että kaikki tuntevat työnsä tavoitteet ja vastuut, hyödyntävät vahvuuksiaan ja osaamistaan ja voivat näin tehdä yhteistyötä innostavassa työilmapiirissä (Työterveyslaitos 2011).

3.1.1 Yksilön työhyvinvointi

Jokainen ihminen kokee työhyvinvoinnin omalla tavallaan. Ihminen tasapainoilee työn, työolojen ja vapaa-ajan välillä. Näiden merkitys ja tärkeys ihmiselle vaihtelee. Toiselle työ on tärkeämpää kuin vapaa-aika ja toisin päin. Tähän vaikuttavat mm. ikä, perhesuhteet ja kotoa saatu ajattelumalli.

Työnohjaajat ja valmentajat törmäävät nykypäivänä yhä useammin työn uuvuttamiin ihmisiin, jotka ovat yritysten kohtuuttomien tulostavoitteiden "uhreja". Yhteiskunnassa on tullut esiin uusia ilmiöitä helpottamaan työelämän pahoinvointia, kuten downshifting eli elämän kohtuullistaminen. Ilmiötä kutsutaan myös vapaaehtoiseksi niukkuudeksi. Downshifting on alun perin Yhdysvalloissa syntynyt ilmiö, jolla tarkoitettiin ylemmän keskiluokan vapaaehtoista muuttamista halvemmille asuinalueille. Ajatuksena on mielekkäämmän elämänrytmin saavuttaminen esimerkiksi työntekoa ja kuluttamista vähentämällä, äärimmillään ns. oravanpyörästä pois hyppäämistä. (Rytikangas 2011, 146 - 152.)

On todettu, että työelämässä yksittäiset työkyvyn ylläpitoon tähtäävät tapahtumat, kuten saunaillat ja virkistystapahtumat, eivät riitä virkistämään ja ylläpitämään ihmisen motivaatiota ja sitoutumista työhön. Ihminen on yksi kokonaisuus, jota ei pitäisi erotella työn

tai yksityisen elämän mukaan. Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus. Kurténin (2007) mukaan tasapaino säilyy, kun ihminen on hyvässä fyysisessä ja psyykkisessä, sosiaalisessa ja henkisessä kunnossa eli ns. kokonaiskunnossa. Kaikki vaikuttavat toisiinsa, joten saavuttaakseen tasapainon elämässä tai työelämässä, on nämä kaikki otettava huomioon. (Räsänen, 2007, 203 - 204.) Voidaanko siis puhua pelkästään työhyvinvoinnista? Voiko ihminen voida hyvin työssä, jos hän ei ole kokonaiskunnossa?

Ahosen & Otalan (2003) mukaan yksilön suorituskky muodostuu seuraavista tekijöistä:

- tiedot ja taidot, osaaminen
- fyysinen hyvinvointi
- psyykkinen hyvinvointi
- sosiaaliset kyvyt
- sisäiset arvot ja motivaatio

Jotta ihminen pystyy suoriutumaan hyvin työstään, hän tarvitsee tietoja, taitoja ja osaamista. Psyykkinen hyvinvointi muodostuu mm. näiden hallitsemisesta ja päinvastoin. Yksilön fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi, kuten myös sosiaaliset kyvyt vaikuttavat siihen, miten ihminen pystyy hyödyntämään osaamistaan. Fyysinen hyvinvointi vaikuttaa varmasti työkykyyn sekä hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Ihminen tarvitsee kuitenkin myös terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita, joista muodostuu pohja motivaatiolle työhön (Ahonen & Ojala 2003, 22).

Ihmisen henkiseen hyvinvointiin sekä työhyvinvointiin vaikuttaa yksilön kokemus työn ilo. Työn osuus ihmisen elämästä on niin suuri, ettei tällä voi olla olematta vaikutusta. Kokonaishyvinvointi, erityisesti henkinen hyvinvointi, luo omalta osaltaan edellytykset työn ilon kokemiselle. Työn iloon vaikuttavat työ itsessään ja sen kehittäminen; mitä paremmin työn vaatimukset ja yksilön osaaminen ja vahvuudet vastaavat toisiaan, sitä todennäköisempää on myös työn ilon kokeminen (Suutarinen & Vesterinen 2010, 100.)

Työhyvinvointi rakentuu yksilöllisesti. Toiset arvostavat ja arvottavat työssä ja arjessa erilaisia asioita kuin toiset. Huolimatta näistä yksilöllisistä eroista, tutkimusten mukaan työhyvinvointi liittyy erilaisten roolien väliseen tasapainoon. Työhyvinvointia lisäävät tasapaino eri roolien välillä, haasteiden ja voimavarojen välillä, työn ja perheen välillä sekä työn ja muiden elämän alueiden välillä. Vastaavasti työhyvinvointia vähentävät jatkuva kiire, epävarmuus, riittämättömyyden tunne ja elämän monimutkaisuuden tunne (Suutarinen & Vesterinen 2010, 109 - 110). Tärkeintä kuitenkin on, että omaan henkiseen hyvinvointiin voi vaikuttaa, mm. positiivisen ajattelu- ja toimintamallin kautta.

3.1.2 Hyvinvointi työyhteisössä

Tänä päivänä työhyvinvointi tarkoittaa pitkälti työyhteisöä, joka tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia, turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehittymismahdollisuuksia (Ahonen & Ojala 2003, 16.) Enää ei riitä huolehtiminen työntekijöiden fyysisestä hyvinvoinnista ja terveydestä. Sydänmaanlakan (2004) mukaan viisas työntekijä, joka on tehokas, uudistuva ja hyvinvoiva, syntyy ainoastaan silloin kun työyhteisö uskoo kokonaisvaltaiseen näkemykseen yksilöstä. Aivan kuten Henry Ford on todennut: ”Tarvitsen käsiparin, mutta minun pitää palkata koko ihminen”.

Työyhteisötaidot, kuten mm. yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, hyvän käytöksen ja kohteliaisuuden perussääntöjen noudattaminen, vaikuttavat koko työyhteisön hyvinvointiin. Selvää on, että em. lisäksi vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, tunnetulkkaustaidot sekä riittävä ammatillisuus ja omasta jaksamisesta huolehtiminen palvelevat työyhteisöä niin, että työssä voidaan hyvin. Näiden työyhteisötaitojen myötä syntyy halu sitoutua tehtävään, yhteisöön ja yritykseen. (Vesterinen 2010, 114.)

Paasivaara & Nikkilä (2010) korostavat yhteisön positiivisuuden voimaa, joka antaa luvan erilaisuudelle. Erilaisuutta pidetään vahvuutena, samoin kuin yhteisön tarvetta yksilön tarpeen sijaan. Vastuu yhteisöllisyydestä on kaikilla, ei pelkästään esimiehillä ja johdolla. Terve yhteenkuuluvuuden tunne, joka ei kontrolloi eikä pakota luopumaan omasta identiteetistä, vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti. Yhteisöllisyys vaatii tunneälyä sekä sosiaalista älyä. Omien tunteiden tunnistaminen ja ilmaiseminen sekä vahva tilannetaju ovat ominaisuuksia, jotka auttavat esim. ongelmatilanteissa hoitamaan asiat asioina, ilman että henkilökohtaiset tunteet tulevat mukaan.

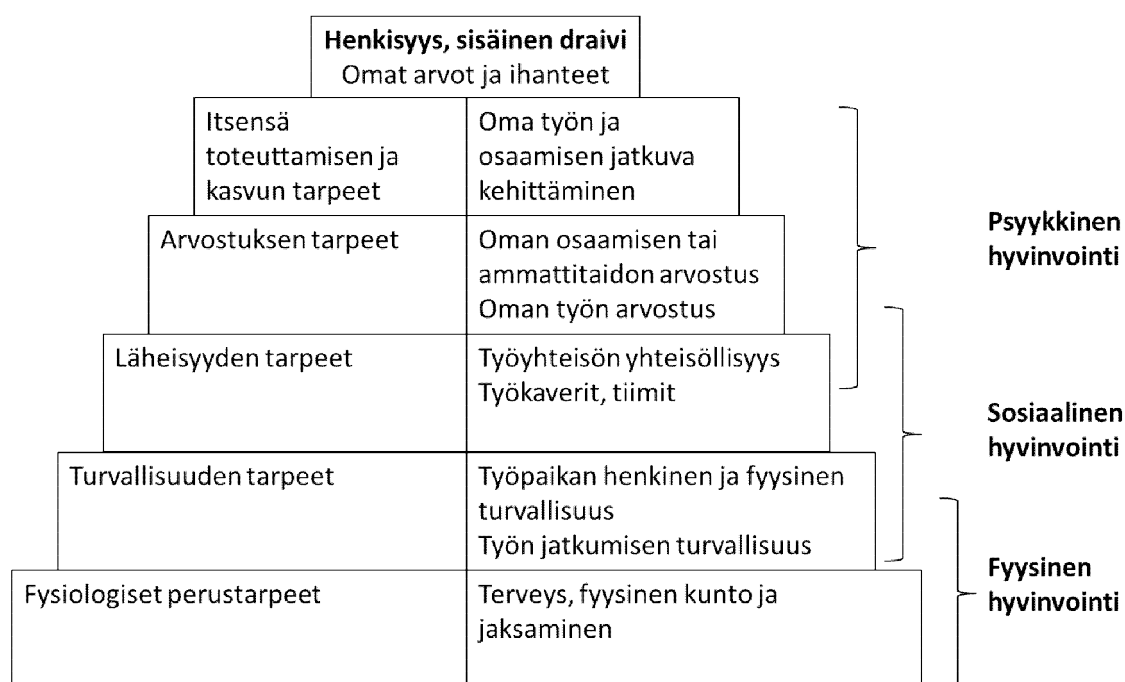
3.1.3 Tarvehierarkia työhyvinvoinnissa

Maslowin tarvehierarkian avulla voidaan kuvata myös vertauskuvallisesti työhyvinvointia. Alimmalla portaalla eli työhyvinvoinnin perustana ovat fysiologiset perustarpeet eli terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Toisen askelman tarpeet liittyvät turvallisuuteen eli työntekijällä on tärkeää, että työympäristö ja -välineet ovat turvallisia. On myös tärkeää, että työilmapiiri on turvallinen, jolloin kukin on vastuussa työilmapiiristä ja ristiriitatilanteisiin tartutaan mahdollisimman varhain. Työn jatkuvuus ja sen tiedostaminen luovat myös turvallisuutta. Sekä ensimmäisen että toiset portaan tarpeet tukevat ihmisen fyysisestä hyvinvointia (Ahonen & Ojala 2003, 20).

Kolmannella portaalla ovat läheisyyden tarpeet, joka lisää sosiaalista hyvinvointia. Ihminen haluaa kuulua johonkin yhteisöön, kuten työyhteisöön ja kaipaa ihmissuhteita sekä työssä että

työn ulkopuolella. Tämä, kuten myös turvallinen työilmapiiri, tukevat ihmisen sosiaalista hyvinvointia työyhteisössä (Ahonen & Ojala 2003, 21).

Arvostuksen tarpeet ovat neljännellä portaalla. Nämä tarpeet liittyvät työelämässä suurelta osin osaamiseen ja ammattitaitoon. Koska osaamisen avulla ihminen usein valitaan työryhmiin, tiimeihin ja työhön, tämä vaikuttaa myös muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus tuo turvallisuutta ja kuuluvuuden tunnetta yhteisöön ja tukee näin sosiaalista hyvinvointia (Ahonen & Ojala 2003, 21).



Kuvio 3: Työhyvinvointia voi kuvata vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Ahonen & Ojala, 2003).

Maslowin hierarkian korkein taso eli viides taso muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista (Ahonen & Ojala 2003, 21.) Oman työn ja osaamisen kehittäminen tuovat työn hallinnan tunteen. Luovuus ja innovatiivisuus luovat työn mielekkyyden. Ahonen & Ojala (2003) lisäsivät Maslowin työhyvinvointia kuvaavan tarvehierarkian päälle vielä kuudennen portaan, jonne kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Nämä ohjaavat ihmisen sitoutumista ja motivaatiota asioihin. Berggren, Gillström, Gillstöm & Östling käyttävät myös kirjassaan *Praktisk Ledarskap* Maslowin tarvehierarkiaa kuvatessaan ihmisen motivaation syntyä. Heidän mukaansa ei riitä, että motivaation syyt löytyvät ainoastaan ihmisen "ulkopuolelta". Se täytyy löytyä myös ihmisen sisältä. Vastuu omasta työhyvinvoinnista ei ole

pelkästään työnantajalla, vaan myös jokaisella itsellään. Jos ihminen ei halua itse tehdä sen eteen mitään, ei työnantajankaan toimet ja toimenpiteet vaikuta.

3.1.4 Lainsäädäntö työhyvinvoinnista

Työhyvinvointia säätelee suoraan tai välillisesti lainsäädäntö, jossa on säädetty erilaisia vastuita ja velvoitteita työn tekemiseen ja organisoimiseen:

Manka ym. (2007) on tiivistänyt lakien sisällön raportissaan "Hyvinvointia työyhteisöön" seuraavasti:

Työsopimuslaki 2001/55

- Lakiin sisältyy yleisvelvoite, joka edellyttää työnantajan edistämään kaikin puolin suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu pitää huolta, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa.

Valtion virkamieslaki 1994/750

- Lain tavoitteena on valtion tehtävien tuloksellisen ja tarkoituksenmukaisen hoitamisen ohella turvata virkamiehelle oikeudenmukainen asema suhteessa työnantajaan.
- Viranomaisen on kohdeltava palveluksessaan olevia virkamiehiä tasapuolisesti niin, ettei ketään perusteettomasti aseteta toisiin nähden eri asemaan syntyperän, etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolen, uskonnon, vakaumuksen, vammaisuuden, iän taikka poliittisen tai ammattiyhdistystoiminnan taikka muun näihin verrattavan seikan vuoksi.

Työturvallisuuslaki 2002/738

- Lain tarkoituksena on turvata sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia sekä muita työstä ja työympäristöstä johtuvia haittoja parantamalla työympäristöä ja työolosuhteita.
- Työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä töissä. Tätä edistämään työnantajalla tulee olla Työsuojelun toimintaohjelma, jossa selvitetään työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Ohjelmasta johdetut tavoitteet on huomioita työpaikan kehittämistoiminnassa ja käsiteltävä työntekijöiden ja/tai heidän edustajiensa kanssa.
- Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös reagoida, jos huomataan työntekijän kuormittuvan joko psyykkisesti tai fyysisesti hänen terveyttään vaarantavalla tavalla.

Tällöin työnantajan täytyy ryhtyä selvittämään kuormitustekijöitä sekä vähentämään niitä.

Työsuojelun valvontalaki 2006/44

- Lain tarkoituksena on varmistaa, että työsuojeluun liittyviä säännöksiä noudatetaan työpaikoilla.
- Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työpaikan työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Tämän tavoitteena on työnantajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen edistäminen. Näin mahdollistetaan työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä käsitteleviin asioihin.
- Työntekijää edustavalla työsuojeluvaltuutetulla on oikeus osallistua asian käsittelyyn työntekijän pyynnöstä.
- Työpaikkaa yleisesti koskevat kehittämistavoitteet ja asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa.

Yhteistoimintalaki 2007/334

- Yhteistoiminta toteutetaan yrityksen toimintaorganisaation puitteissa, työnantajan ja henkilöstön edustajien, esim. luottamusmiehen kesken.
- Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhönoton periaatteet, tietyt yksityisyyden suojaan liittyvät asiat, henkilöstösuunnitelma, koulutustavoitteet ja tasa-arvosuunnitelma.
- Henkilöstösuunnitelmassa tulee käydä ilmi yrityksen henkilöstörakenteen ja määrän ohella periaatteet erilaisten työsuhtemuotojen käytöstä.
- Suunnitelmassa tulee myös olla arvio työntekijöiden ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat koulutustavoitteet.

Työterveyshuoltolaki 2001/1388

- Työterveyshuoltolain edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyttä/turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. Tämä tulee tehdä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa yhteistyössä.
- Asiat, jotka liittyvät työpaikan työterveyshuollon järjestämisen suuntaviivoihin ja toiminnan suunnitteluun, tulee käsitellä yhteistyössä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.
- Työnantajan on tehtävä työterveyshuollon kanssa kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa tulee ilmi työterveyshuollon työpaikan tarpeet, tavoitteet ja toimenpiteet.

Valtion työeläkelaki 2006/1295

- Jokaiselle työntekijälle on työnantajan kustannettava ja järjestettävä työeläkelain edellyttämät vähimmäisvaatimukset täyttävä eläketurva. Työntekijä on velvollinen osallistumaan eläketurvansa kustantamiseen työntekijän työeläkevakuutusmaksulla.
- Työntekijän täyttäessä 63 - 68 vuotta, on hänellä oikeus jäädä vanhuuseläkkeelle iän täyttämistä seuraavan kalenterikuukauden alusta. Varhennetulle vanhuuseläkkeelle työntekijä voi jäädä 62 vuotta täytettyään.
- Laki määrittelee myös työkyvyttömyyseläkkeen edellytykset: Työntekijällä on oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen, jos hänen työkykynsä arvioidaan olevan heikentynyt sairauden, vian tai vamman vuoksi vähintään kahdella viidesosalla yhtäjaksoisesti ainakin vuoden ajan.

Tasa-arvolaki 2005/232

- Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä.
- Jokaisen työnantajan velvollisuus on edistää työelämässä sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.
- Työolot tulee kehittää sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille.
- Työolot tulee kehittää sellaisiksi, että ne helpottavat naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista.
- Jos työnantajan työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on sisällytettävä vuosittain laadittavaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan toimenpiteet naisten ja miesten tasa-arvon toteutumisen jouduttamiseksi työpaikoilla.

3.1.5 Työhyvinvointitoiminta Hätaikeskuslaitoksessa

Työhyvinvointitoimintaa ohjeistetaan Hätaikeskuslaitoksen ohjeella HÄKE HAO/10/2009

Työhyvinvointitoiminta Hätaikeskuslaitoksessa. Ohjeen liitteenä on Työhyvinvoinnin käsikirja (Hätaikeskuslaitoksen julkaisu 04/2009). Ohje perustuu Valtioneuvoston asetukseen Hätaikeskuslaitoksesta (990/2000) 3 §. Ohje liitteineen määrittää työhyvinvointitoiminnan yleiset linjaukset Hätaikeskuslaitoksessa.

Työhyvinvointitoimintaohjeen mukaan jokaisessa tulossyksikössä toimii työhyvinvointityöryhmä tai tehtävää hoitaa työsuojelutoimikunta, joka suunnittelee vuosittaista työpaikan työhyvinvointitoimintaa. Valtakunnallinen työhyvinvoinnin ryhmä, jonka jäsenet määrätään erikseen, koordinoi ja seuraa Hätaikeskuslaitoksen työhyvinvointitoimintaa ja toimii tulossyksiköiden tukena työhyvinvointiasioissa.

Vuosittain laaditaan työhyvinvointisuunnitelma, joka pohjautuu työhyvinvointimallin osa-alueisiin: johtaminen, työyhteisön kehittäminen, työympäristö, työkyky ja terveys sekä osaaminen. Tällöin valitaan myös kehittämiskohteet ja painopistealueet, joita halutaan kehittää tietyssä aikataulussa. Näille nimetään vastuuhenkilöt, budjetti ja arviointimittarit. (Hätäkeskuslaitos 2011.)

Työhyvinvoinnin tilaa mitataan vuosittaisella VMBaro-tutkimuksella, joka huomioidaan myös kehittämiskohteiden ja painopistealueiden määrittelyssä. (Hätäkeskuslaitos, HÄKE HAO/10/2009, 2009). VMBaro toimii myös mittarina työhyvinvoinnin tilan mittaamisessa ja tuloksia seurataan hätäkeskusyksikön toimesta. Jos luvut ovat heikentyneet radikaalisti edellisestä vuodesta tai tasaisesti edellisistä vuosista, on tulosyksikkö velvollinen raportoimaan tehdyistä toimenpiteistä hätäkeskusyksikölle. VMBaron tulokset käydään läpi henkilöstön kanssa vuosittain. (Hätäkeskuslaitos 2011.)

Ohjeen liitteenä oleva Työhyvinvoinnin käsikirja on laadittu työryhmätyöskentelynä keväällä 2009. Työskentelyyn osallistuivat yhdeksän edustajaa eri hätäkeskuksista ympäri Suomea. Käsikirjassa kuvataan työhyvinvoinnin toimintamalleja ja hyviä käytäntöjä. Käsikirjassa on huomioitu myös valtakunnallinen hätäkeskustoiminnan ja tietotekniikan kehittämishanke, joka toteutuu 2009 - 2015.

Työhyvinvointiin vaikuttavat muutospaineet ja muutosprosessit on huomioitava jokapäiväisessä työssä ja jaksamiseen on erityisesti panostettava. Hyvällä, vastuullisella, työntekijöitä tukevalla ja erilaisuutta arvostavalla johtamisella on tähän huomattavan suuri vaikutus. (Hätäkeskuslaitos, Työhyvinvoinnin käsikirja, 2009, ss. 5-6)

3.1.5.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Hätäkeskuslaitoksen hyvinvoinnin käsikirjan (2009) mukaan työhyvinvoinnin osa-alueet ovat johtaminen, osaaminen, avoin ja vastuullinen työyhteisö sekä terveenä töissä ja turvalliset työolot. Työhyvinvointi on siis kokonaisuus, johon edellä mainitut sisältyvät. (Hätäkeskuslaitos 2009.) Avataan näitä osa-alueita tarkemmin seuraavassa.

3.1.5.2 Johtaminen

Johtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnissa, koska se heijastuu jokaiseen työntekijään. Vesa Huttu Nokia Siemens Networksista sanoo: "Kun laitat itsesi likoon koko työyhteisösi edessä, syntyy johdettavissa motivaatiota yrittää enemmän ja pitemmälle. Kaikilla ei ole kuitenkaan tahtoa tai uskallusta kehittää itseään. Onhan avoimuus monelle johtaja-asemassa

olevalle vaikeaa. Eihän sitä sovi muille näyttää, että vaikka onkin johtaja, on itsellä heikkouksia ja kehittämisalueita. Ehkä moni nostaa itsensä muiden yläpuolelle ja antaa alaisten puhua johtajan heikkouksista keskenään.” (Anttalainen, Kauppinen & Nissinen 2008, 59.)

Parhaimmillaan ihmisten johtaminen on kypsänä aikuisena olemista, riittävää itsetuntoa ja kykyä kestää tunnepaineita. Myös alaisen kuunteleminen ja ymmärtäminen arvostavassa ja kunnioittavassa hengessä ylläpitää motivaatiota, kuten myös tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ihmisten johtamisessa. (Kinnunen, Nikula, Pursiainen & Tuovila 2009, 119.) Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito on erittäin tärkeä johtajalle. Esiimestaitoihin kuuluu myös käydä kehityskeskustelu, jonka tavoitteena on luoda luottamuksellinen ilmapiiri, joissa vaikeistakin asioista voidaan keskustella. (Hätäkeskuslaitos 2009.)

Kinnusen ym. (2009) mukaan taitavan ihmisjohtamisen pohjana toimii itsetuntemus, joka edellyttää omien uskomusten tiedostamista sekä kykyä arvioida ja tutkia realistisesti itseä ja omaa johtamistapaa. Oleellinen tekijä on tunneäly: järjen ja tunteiden tasapaino. Hyvä ihmisten johtaja on tietoinen omasta persoonallisuudestaan, omista vioistaan ja temperamentistaan. Hän osaa myös uudistaa omaa ajatteluaan ja toimintaansa niin, että se palvelee häntä itseään sekä ympäristöään.

Hyvä johtaminen perustuu hyvään itsensä johtamiseen, joka taas perustuu hyvään itsetuntemukseen. Autenttinen johtaja on intohimoinen omaa tehtävänsä kohtaan. Hän elää ja toimii uskollisena omille arvoilleen ja johtaa järkeä käyttäen ja ihmiset huomioon ottaen. Hän rakentaa kestäviä ja mielekkäitä suhteita ja ylläpitää kuria tulosten aikaansaamiseksi. Mikä tärkeintä, hän tietää kuka hän on ja on aito oma itsensä! (Räsänen 2007.)

3.1.5.3 Avoin ja vastuullinen työyhteisö

Jokapäiväisen toiminnan pohjana toimivat työyhteisön arvot. Hätäkeskuslaitoksen toimintaa ohjaavat seuraavat arvot:

PRO 112 - Hätäkeskuslaitoksen osaaminen perustuu edistykselliseen toimintatapaan, kehittyneeseen tekniikkaan ja osaavaan henkilöstöön, jonka tavoitteena on toimia hätätilanteessa tehokkaasti ja avuntarvitsijan puolesta. Hätäkeskuslaitoksessa arvostetaan toisia sekä jokaisen tekemään työtä.

LUOTETTAVUUS - Hätäkeskuslaitoksessa luotettavuus on rehellisyyttä kansalaisille, mutta myös itselle. Sen tavoitteena on oikeudenmukaisuuden edistäminen. Luotettavuus merkitsee

myös täsmällistä ja huolellista, mutta nopeaa toimintaa, joka pohjautuu lakiin sekä yhteisiin sovittuihin ohjeisiin ja toimintatapoihin.

TASAPUOLISUUS - Hätäkeskuslaitos tuottaa Suomessa palvelujaan tasapuolisesti paikasta ja ajasta riippumatta. Se kohtelee kaikkia avuntarvitsijoita yhdenmukaisesti kansalaisuudesta, kielestä, rodusta, uskonnosta, varallisuudesta, sukupuolesta ja mielipiteistä riippumatta. Tasapuolisuus tarkoittaa myös oman henkilökunnan keskinäistä arvostusta.

INHIMILLISYYS - Inhimillisyys on ihmisarvon loukkaamattomuutta, myötätuntoa, hienotunteisuutta ja kunnioitusta. Hätäkeskuslaitoksessa inhimillisyys on vuorovaikutusta, jossa kuunteleminen, aito kiinnostus ja kiireettömyys avuntarvitsijaa kohtaan ohjaavat toimintaa. Inhimillisyys on myös joustavuutta ja avoimutta Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön kesken - myös työtovereiden tarpeet otetaan huomioon. (Hätäkeskuslaitos 2009.)

Työyhteisön arvot antavat perustan työyhteisön pelisäännöille, jotka ohjaavat sovittuja toimintatapoja ja periaatteita. Vastuulliseen työyhteisöön kuuluvat myös tunnetaidot työpaikalla, avoin viestintä ja vuorovaikutus sekä työntekijän vastuu ja velvoite toimia työyhteisössä niin, että se lisää työhyvinvointia. (Hätäkeskuslaitos 2009.)

Varhainen puuttuminen ongelmatilanteisiin on välittämistä, josta vastuussa ovat kaikki työyhteisön jäsenet. Tavoitteena on puuttua ensimmäisten oireiden perusteella sellaisiin tilanteisiin, jotka eivät korjaannu tavallisten johtamistoimien osana. Eräs keino on puheeksi ottaminen, jonka pohjana ovat sovitut raja-arvot ja suositukset, kuten esim. poissaolot, toistuvat myöhästelyt, pitkät tai toistuvat lyhyet sairauslomat ja liian pitkät työpäivät. (Hätäkeskuslaitos 2009.)

3.1.5.4 Terveenä töissä ja turvalliset työolot

Tähän osa-alueeseen sisältyvät ongelma- ja kriisitilanteet, työterveyspalvelut, työkyvyn ylläpitäminen sekä työsuojelusta huolehtiminen. Ihmisen hyvinvoinnin perusta on oma terveys, jota voi ylläpitää huolehtimalla omasta fyysisestä sekä psyykkisestä kunnosta. Erilaiset ongelmatilanteet, kuten stressi ja kuormittuminen, työkyvyn aleneminen, päihdeongelmat, traumaattisten tilanteiden jälkihoito sekä häirintä työpaikalla, kuuluvat esimiehen velvollisuuksiin puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Hätäkeskuslaitos 2009.)

Työnantajan velvollisuutena on järjestää työterveyshuolto, jota säätelee työterveyshuoltolainsäädäntö. Työterveyshuolto toimii hyvinvointitoiminnan tukena. Työkykyä ylläpitävä toiminta pitää sisällään erilaiset henkilöstölle järjestettävät tapahtumat,

liikuntatoiminnot tai virkistystilaisuudet, joiden tarkoituksena on tukea ja edistää jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä. Työsuojelun tavoitteena on taata turvalliset ja terveelliset työolot kaikille. Tähän kuuluu työympäristön tarkkailu, muutokset ja epäkohtien korjaaminen. (Hätäkeskuslaitos 2009.)

3.1.5.5 Osaaminen

Henkilöstön osaamisvaatimukset määritellään organisaation toiminta-ajatuksista, päämääristä ja strategioista lähtien. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja sidoksissa toiminnan vuosisuunnitteluun. Muutokset ja hätäkeskustoiminnan kehittäminen asettavat vaatimuksia, mutta ne tarjoavat myös uusia mahdollisuuksia henkilöstölle. (Hätäkeskuslaitos 2009.)

Hätäkeskuslaitos tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia kehittää ja monipuolistaa osaamistaan, mutta jokaisella on myös velvollisuus huolehtia omasta ammattitaidostaan ja kehittymisestään. Hätäkeskuspäivystäjän tutkinto tai muu työtehtävään valmentava koulutus luo pohjan ammattitaidolle, mutta hyvän ammattitaidon hankkimiseksi ja ylläpitämiseksi tarvitaan työntekijän oma-aloitteisuutta sekä oppimisen mahdollistavan työilmapiirin. (Hätäkeskuslaitos 2009.)

3.1.5.6 Työhyvinvointitoiminnan työkaluja

Hätäkeskusten käytössä on muutamia työhyvinvointitoimintaa tukevia työkaluja. Näitä ovat mm. jaettu eli osallistava johtaminen, muutoksen hallinta, puheeksiottaminen käytännössä, sovittelijatoiminta, kokouskäytännöt, traumaattisten tilanteiden jälkihoito ja työvuorosuunnittelu. Käytössä on myös työtyytyväisyystutkimus ja sen tulosten käsittely tietyn protokollan mukaisesti. (Hätäkeskuslaitos 2009.)

Hätäkeskuslaitoksessa vuosittain tehtävä työtyytyväisyystutkimus VM-Baro koskee koko laitoksen väkeä. Tutkimus tehdään vuosittain ja siitä saadaan luvut keskuksittain. Tutkimuksesta saatava työtyytyväisyysindeksi toimii yhtenä mittarina työhyvinvointia mitattaessa. Kyselyn tuloksen julkaistaan intrassa, jotta henkilöstö ehtii tutustua aineistoon ennen yhteistä purkutilaisuutta. Tilaisuudessa käydään läpi vahvuudet ja kehitettävät/parannettavat asiat sekä mietitään toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hätäkeskuslaitos 2009.)

Työnohjaus on eräs Hätäkeskuslaitoksessa käytössä olevista työhyvinvoinnin työkaluista. Työnohjausta käytetään, koska työnohjaustutkimuksella on voitu osoittaa työnohjauksen vaikuttavuus kolmella alueella:

1. Ohjattavan työn laatu paranee
2. Ohjattavan ammatti-identiteetti vahvistuu ja selkeytyy, jaksaminen paranee
3. Työyhteisöjen toiminta parantuu, joka näkyy muun muassa työhyvinvoinnin ja työilmapiirin parantumisena ja poissaolojen vähentymisenä. (Hätäkeskuslaitos 2009.)

3.1.6 Vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnissa

Jatkuva kiire työyhteisössä vaikuttaa organisaation vuorovaikutukseen negatiivisesti. Hätäkeskustyössä istutaan luurit korvalla, puhelin soi jatkuvasti ja keskitytään hätäpuheluiden ja resurssien käsittelyyn. Tiimien sisäinen kommunikointi keskeytyy jatkuvasti vuorossa työskennellessä ja muita tiimejä ei tavata vuorotyön vuoksi säännöllisesti tai ei ollenkaan. Esimies-alaisuudet kärsivät myös, koska aikaa ei ole käydä keskustelua työvuoressa ja kehityskeskusteluillekin ajan järjestäminen on haasteellista. Tällaisessa työyhteisössä syntyy usein ongelmia juuri kommunikaation laadun kanssa.

Rytikankaan (2011, 60) mukaan kommunikaation laatu ja määrä organisaation sisällä ja sidosryhmiin päin vaikuttaa siihen, kuinka tehokkaita ja menestyksekkäitä organisaatio ja tiimit ovat. Kirjan Arvostus - valmentava kirja esimiehille (proTammi 2010) mukaan arvostavan vuorovaikutuksen muodostavat seuraavat asiat:

- tietoisesti läsnäoleva vuorovaikutus
- ajan antaminen
- kuuntelu
- kysyminen
- mielipiteen kysyminen ja erilaisenkin mielipiteen arvostaminen - dialogi
- huomioiminen ja rakentavan palautteen antaminen
- tiedon tasapuolinen ja avoin jakaminen
- arvostava ja inhimillinen kohtelu haastavissakin tilanteissa
- odotusten selkeä viestiminen
- huomion kiinnittäminen vahvuuksiin heikkouksien sijasta
- kielteisten määrittelyjen välttäminen ja niiden vaihtaminen myönteisempiin.

Rytikankaan (2011, 63) mukaan positiivisen ja avoimen ilmapiirin kehittämiseen on dialogi erinomainen keino. Säännöllisen ja riittävän dialogin avulla voidaan kohdata negatiivisuus organisaatiossa. Dialogin tavoitteena on laajentaa näkökulmia ja synnyttää yhteistä ymmärrystä. Työnohjauksen menetelmänä arvostava vuorovaikutus, dialogi tarjoaa osapuolille mahdollisuuden sanoa oma mielipiteensä asioista sekä vaikuttaa keskustelun kulkuun.

Tavoitteena on luottamuksen, turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunne yhteisössä. (Rytikangas 2011, 63.)

Suomessa on Puolustusvoimissa käyttöön otettu ns. syväjohtamisen malli, jossa on neljä painopistettä: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllisyyden kohtaaminen. Luottamus näkyy esimerkin näyttämisessä ja vastuun kantamisessa. Vision ja tavoitteiden voima näkyy motivoinnissa ja älyllinen stimulointi kehittää omaa ajattelua ja haastaa oppimaan. Ihmisten kuuntelu ja valmentaminen tuo yksilöllisyyden mukaan johtamiseen. (Hyppänen 2007). Syväjohtaminen on oppimishjelma, jossa oppimisen kohteena ovat vuorovaikutustaidot ja käyttäytyminen. (Anttalainen, Kauppinen & Nissinen 2008.)

Kietäväinen, Tikkanen & Metropoliitta Ambrosius (2009) toteavat kirjassaan Henkinen johtajuus vuorovaikutuksesta näin: ”Jokaiselle on palkitsevaa nähdä, että omat ajatukset ja ideat hyödynnetään työyhteisön ja sen toiminnan kehittämisessä. Jokainen työntekijä on asiantuntija omassa työssään ja siksi työyhteisöissä tulisi kuulla kaikkien näkemyksiä oman työnsä ja työyhteisön työskentelytapojen kehittämisessä. Mitä avoimemmin yhteisö toimii sisäisesti, sitä paremmin se kykenee saamaan käyttöönsä kaikkien siinä toimivien voimavarat ja ideat. Erityisen tärkeä tämä periaate on asiantuntijaorganisaatiolle.” Tavoitteena on, että organisaatio pyrkisi järjestämään aikaa kehittäville dialogille. Valitettavan usein kuitenkin palavereissa keskitytään enemmän arkisiin työtehtäviin ja tehtävälistoihin eikä aikaa avoimelle, vapaamuotoiselle keskustelulle sekä ideoinnille ja toisilta oppimiselle ole. Työnohjausta voidaan käyttää tällaisen keskustelun avaamiseen, jolloin ulkopuolinen, asiantunteva työnohjaaja ohjaa työyhteisön kohti rakentavaa ja rikastavaa vuorovaikutusta. (Rytikangas 2011, 64 - 65.)

3.2 Työnohjaus

Työnohjaus voidaan määritellä eri tavoin. Erään määritelmän mukaan työnohjaus on syväsuuntaista, kokemukselliseen oppimiseen pohjautuvaa ohjausta, jonka tavoitteena on työntekijän ammatillista osaamista lisäämällä ja henkistä kuormitusta vähentämällä nostaa työn laatutasoa. Valve-Mäntylä (2005) määrittelee työnohjauksen vuorovaikutusprosessiksi, joka on oppimiseen suuntautunut. Ohjausta ja tukea annetaan säännöllisesti ja prosessiluonteisesti oman työn arvioinnissa, työongelmien erittelyssä sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa. Hänen mielestään työnohjausta tarvitsevat erityisesti ammattiryhmät, joiden työssä asiakas ja potilassuhteet ovat keskeisiä. Hyppä (1983) puolestaan määrittelee työnohjauksen joukoksi ammatillisia menettelytapoja, joiden tehtävänä on auttaa työn ja tutkimuksen kohteena olevaa järjestelmää entistä

luovempaan suhteeseen tehtävänsä kanssa. Hänen mukaansa työnohjauksella on monta erilaista määritelmää, joka on hyväksyttävää, koska ne kuvaavat metodia eri näkökulmista.

Punkasen (2009) mukaan työnohjaus on ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisäämistä dialogin avulla. Tavoitteena on työssä kehittyminen ja toiminnan laadun varmistaminen. Työnohjauksessa keskitytään työn ja työtä tekevän itsensä tutkiskeluun. Lähtökohtana on, että työntekijä itse haluaa osallistua vapaaehtoisesti työnohjaukseen ja hänen on myös itse saatava valita oma työnohjaajansa. Työnohjausprosessi on dialoginen prosessi, jossa kummankin, sekä työnohjaajan että ohjattavan, on tunnettava olevansa tasapuolisessa ja tasavertaisessa suhteessa, jolloin luottamus prosessiin syntyy ja säilyy. (Punkanen 2009.)

Työnohjauksessa kohteena on aina työ, jota ihminen tekee. Työtä tarkastellaan eri näkökulmista pyrkimällä selkeyttämään ja kirkastamaan perustehtävää. Parhaillaan tämä vahvistaa työntekijän ammatti-identiteettiä. Työnohjauksessa ihminen reflektoi puhumisen kautta omaa työtään, jota työnohjaaja tukee ja johon työnohjaaja antaa materiaalia oman ammattitaitonsa ja työkokemuksensa kautta. Työnohjaajan tehtävänä on ohjata keskustelua niin, että ohjattava puhuu oikeista, työhönsä liittyvistä aiheista. (Punkanen 2009.)

Työnohjaajan tehtävänä on tukea ihmistä löytämään ratkaisut omaan työhönsä välttäen antamasta suoria ohjeita sen suorittamiseen. Työnohjauksen ei ole tarkoitus olla terapeutista, mutta kuitenkin työnohjaajalta vaaditaan empaattisuutta ja kykyä vastata ohjattavan tunteisiin. Tämä vaatii työnohjaajalta kykyä pysyä työnohjauksen puolella liukumatta terapian puolelle. Suomessa työnohjausta tarjoavat löytyvät keskitetysti Suomen työnohjaaja ry:stä. Tiedot löytyvät internetistä osoitteesta www.suomentyonohjaajat.fi.

Työnohjauksen lähisukulaisia johdon kehittämisen menetelmien joukossa ovat mentorointi, prosessikonsultaatio ja coaching. Kun työnohjauksessa ehdottoman neutraali ohjaaja auttaa vahvasti ohjattavaa auttamaan itseään avoimessa prosessissa, muissa menetelmissä korostuvat joko ohjaajan asiantuntijuus tai tarkoin määritellyt liiketoiminnalliset tavoitteet. (Räsänen 2007, 27 - 28).

3.2.1 Työnohjauksen historiaa

Käsitteenä työnohjaus on tunnettu 1800-luvulta. Tosin vuosituhansia vanha ilmiö, jossa mestari opastaa aloittelijaa eli kisälliään voidaan katsoa olevan työnohjauksen esiaste. Varsinaista työnohjausta on ollut 1920-luvulta lähtien ja Suomeen työnohjaustoiminta ja -koulutus tulivat 1950-luvulla. Alkuun työnohjausta tekivät psykoanalyttikot ja

kirkontyöntekijät, nykyään työnohjauksen taustakoulutukseksi hyväksytään erilaiset ihmissuhdeammattien koulutukset, kuten lääkäri, pappi, psykologi ja sairaanhoitaja.

Työnohjausta on käytetty paljon sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Tästä löytyykin paljon erilaisia tehtyjä tutkimuksia ja tutkielmia. 1990-luvulla työnohjausta alettiin käyttää myös muilla aloilla, mm. talous- ja liike-elämässä.

3.2.2 Työnohjauksen muodot

Työnohjauksessa keskitytään aina ohjattavan työhön ja hänen ammatilliseen kehittymiseen. Työnohjauksen muotoja ovat yhteistyönohjaus, ryhmätyönohjaus ja yksilötyönohjaus. Se voidaan toteuttaa joko itsenäisenä kokonaisuutena tai se voidaan yhdistää muihin koulutus- ja kehittämisprosesseihin. Työnohjaus voi tapahtua joko suoraan tai välillisenä eli epäsuorana työnohjauksena.

3.2.2.1 Suora ja epäsuora eli välillinen työnohjaus

Punkasen (2009) mukaan suora työnohjaus vaatii vahvaa ammattitaitoa sekä koulutusta sille alalle, jolle suora työnohjaus kohdistuu. Suora työnohjaus koskee aina aitoa tilannetta, jota työnohjaaja tai kaksi työnohjaajaa seuraa niin, etteivät tilanteessa olevat häiriinny. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi perheterapiatilanteet.

Yleensä ohjaaja seuraa tilannetta keskeyttämättä kirjoittaen muistiinpanoja ja antaa ohjattavalle palautetta jälkitilanteessa. Voidaan myös sopia, että ohjaaja voi keskeyttää tilanteen tarvittaessa tai sovitun keskeytysajan puitteissa, jolloin hän ja ohjattava keskusteleivat ja sopivat jatkosuunnitelmia lopputapaamista varten. (Punkanen 2009, 26 – 27.)

Tavallisinta työnohjausta on välillinen eli epäsuora työnohjaus, jolloin keskustelu käydään tilanteista, joista ohjattava haluaa keskustella. Tässä hyvänä työvälineenä on esimerkiksi päiväkirja. Punkasen (2009) mukaan etäisyys tapahtumaan ja asioihin tuo asiaan uutta perspektiiviä, jota työnohjauksessa erityisesti haetaan. Suurin osa työnohjauksesta on epäsuoraa työnohjausta.

3.2.2.2 Ryhmä- ja yhteistyönohjaus

Samasta työyhteisöstä työnohjaukseen osallistuvat muodostavat ryhmän, jolla on jo yhteinen työhistoria takanaan. Ryhmätyönohjausta annetaan joko työryhmälle tai ryhmälle, joka koostuu useimmiten saman alan edustajista. Työyhteisöjen työnojaus auttaa työyhteisöä löytämään ratkaisuja sekä työtilanteiden että keskinäisen vuorovaikutuksen tuomiin

jännitteisiin. Tavoitteena on lisätä ryhmän jäsenten ymmärrystä itseään työtään ja työyhteisöään kohtaan. (Punkanen 2009.)

Ryhmätyönohjauksessa työskennellessään yksilöt joutuvat huomioimaan muiden yksilöiden suhtautumistavan asioihin. He peilaavat omia käytäntöjään toisten käytäntöihin, saavat niistä ajatuksia ja tukea omiin suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Tämä lisää myös ryhmän jäsenten ymmärrystä itseään, työtään ja työyhteisöään kohtaan. (Punkanen 2009.)

3.2.2.3 Johdon ja esimiesten työnohjaus

Johdon ja esimiesten työnohjauksen tarkoituksena on tarkastella omaan käytännön johtamistyöhön liittyvien asioiden lisäksi mm. käsitystä johtajuuteen, suhdetta työnohjaukseen, esimiehenä toimimiseen, suhdetta alaisiin, omiin esimiehiin ja kollegoihin sekä suhdetta organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Raja työnohjauksen, mentoroinnin ja coachingin välillä on erittäin pieni. (Punkanen 2009.)

Työnohjaus on erittäin hyvä keino parantaa ja kehittää omia johtamis- ja esimiestaitoja. Suomessa toimii Johdon työnohjaajat ja mentorit ry, jonka jäsenet ovat kouluttautuneet johdon ja esimiesten työnohjaajiksi. Koulutuksen käyneet työnohjaajat voivat hakea Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:ltä oikeutta käyttää CSLE (Certified Supervisor of Leaders and Executives) tutkintonimikettä. (Johdon työnohjaajat ja mentorit ry.)

3.2.2.4 Yksilötyönohjaus

Punkasen (2009) mukaan yksilötyönohjauksen tarkoituksena on löytää ratkaisuja omaan työhön ja persoonaan liittyviin haasteisiin ja ongelmiin. Tavoitteena on vahvistaa ammatti-identiteettiä, mahdollistaa ammatillinen kasvu työssä sekä työuran taitekohdissa auttaa suuntaamaan ammatillista kehitystä haluttuun suuntaan. Kuten Ojanen (2009) asiaa kuvailee, pyritään tekemään syvälinen asenteiden ja ajattelutavan muutos, joka muovaa itsessä olevaa "sisäistä agenda".

Yksilötyönohjauksessa keskeisellä sijalla on työnohjaajan ja ohjattavan välinen vuorovaikutussuhde. Työskentelyn lähtökohtana ovat ohjattavan työhön liittyvät kokemukset. (Punkanen 2009, 28 - 29.) Ojalan (2009) mukaan yksilön kehittyminen ja muutos heijastuvat koko työorganisaatioon ja kehittävät sitä ohessa. Näin yksilötyönohjaus vaikuttaa työilmapiiriin ja työpaikan henkiseen hyvinvointiin.

Keskeisin tavoite työnohjauksessa on tutkivan työotteen oppiminen sekä oman itsensä, ajatusten ja tunteiden tunnistaminen. Omaan työhön liittyvät kaavamaisuudet ja sokeat

pisteet avautuvat kriittisen ajattelun lisääntyessä, jolloin niiden oikaiseminen on mahdollista. Omat ajattelumallimme, tiedostamattomat tunteemme sekä mielikuvat vaikuttavat kaikkeen toimintaamme. Tämän oivaltaminen on avain itseohjautuvuuteen, joka on avain ammatilliseen kehittymiseen. (Ojala 2009, 26 - 28.)

3.2.3 Työnohjauksen prosessi

Työnohjausprosessi alkaa, kun joku tai jotkut työyhteisössä tuovat esiin työnohjauksen mahdollisuuden. Sopivan työnohjaajan etsimiseen kannattaa panostaa, koska työnohjaukseen kuluu sekä aikaa että rahaa. Työnohjauksesta tehdään aina sopimus, jossa sovitaan ainakin seuraavista työnohjaukseen liittyvistä yksityiskohdista:

- osapuolet
- työnohjauksen tavoitteet
- paikka
- kesto: istunnot kestävät tavallisesti 1-1,5 tuntia ja ne pidetään 1-4 viikon välein
- kustannukset
- arviointi.

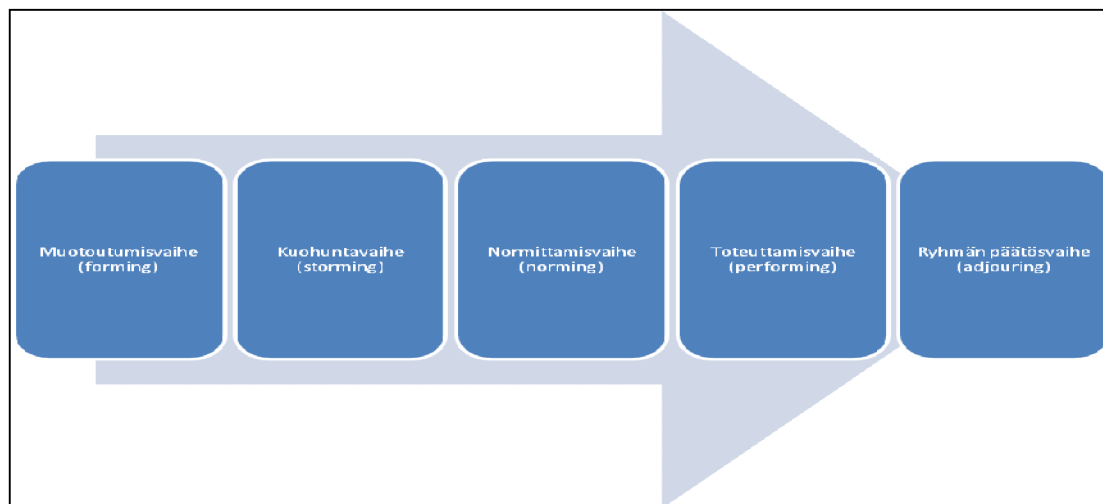
Lindroos & Segercrantz (2009) painottaa kirjassaan Yksilöksi ryhmässä sopimuksen tärkeyttä ja sitä, että työnohjauksen tavoitteisiin palataan säännöllisesti. Sopimus suojelee ja selventää rajoja. On tärkeää, että työnohjauksella on selvä alku ja loppu ja että työnohjausprosessia arvioidaan yhdessä laadittavan arviointisuunnitelman mukaisesti (Punkanen 2009).

Punkanen (2009) kuvaa kirjassaan ryhmän muotoutumisprosessia (Tuckman 1965 ja Tuckman & Jensen 1977), joka voidaan nähdä myös työnohjausryhmässä (Kuvio 4). Alun jännittyneessä muotoutumisvaiheessa selvitetään mistä on kysymys sekä sovitaan säännöt ja tavoitteet. Rajoista ja tehtävästä on sovittava ennen työnohjauksen alkua tai ensimmäisessä ryhmäistunnossa, jotta ulkopuolisen työnohjaajan olisi helpompi sopeutua tapausryhmään tai työyhteisöön (Lindroos & Segercrantz 2009, 240).

Kuohuntavaiheessa käydään läpi asioita, jotka saattavat aiheuttaa välienselvittelyä ohjattavien välillä, jonka jälkeen normittamisvaiheessa ilmapiiri tasaantuu ja tavoitteet selkenevät. Kuohuntavaiheessa voi syntyä myös vastarintaa tilannetta ja työnohjaajaa kohtaan, mikä on joskus terve tapa reagoida uuteen ja mahdollisesti epämiellyttävään tilanteeseen (Lindroos & Segercrantz 2009).

Toteuttamisvaiheessa ristiriidat on selvitetty ja pyritään edistymään tavoitteiden saavuttamisessa. Tällöin ohjattavat ovat sisäistäneet prosessin tarkoituksen ja työskentely

oman ammatillisen kehityksen hyväksi voi alkaa. Heti prosessin alussa on hyvä sopia aikaraja työnohjausprosessille, jolloin osapuolille joskus hankala lopettamisvaihe helpottuu (Punkanen 2009).



Kuvio 4: Ryhmän muotoutumisprosessi (Tuckman 1965 ja Tuckman & Jensen 1977)

Työnohjausprosessin myötä ohjattava on saanut uusia ajatuksia ja ideoita sekä työkaluja näiden toteuttamiseen. Kun työnohjattava saa tukea omille ajatuksilleen ja työtavoilleen, vaikuttaa se myös ohjattavan oloon, joka kehittyy varmemmaksi ja luottavaisemmaksi. (Lindroos & Segercrantz 2009, 247.)

3.2.4 Työnohjaus muutostilanteessa

Työyhteisöissä ja organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, aivan kuten muutoksia tapahtuu jatkuvasti ympärillämme; luonnossa, perheessä, muissa ihmisissä, kaikkialla. Näitä muita muutoksia emme välttämättä enää huomaa emmekä pidä niitä pahana.

Organisaatioissa ja työyhteisöissä tapahtuu myös muutoksia koko ajan. Erityisesti pitkään poissa olleet huomaavat palattuaan muutoksia, joita koko ajan töissä olleet eivät ole huomanneet tai erityisesti noteeranneet. Työpaikan työskentelytavat ovat saattaneet muuttua, organisaatiossa on saattanut joku edetä assistentin työstä projektipäälliköksi tai asiakkuudet ovat saattaneet muuttua.

Muutokset näyttävät hyvin erilaisilta riippuen siitä, katsotaanko sitä johdon, keskijohdon vai työntekijöiden näkövinkkelistä. Tunteilla on suuri merkitys muutostilanteissa selviämisestä ja menestymisessä. Joillekin muutokset ovat pieniä juttuja. He näkevät muutokset mahdollisuutena uuteen. Toiset kokevat muutokset tuntemattomana uhkana, jota haluaa karta ja vastustaa viimeiseen saakka (Juuti & Virtanen 2009, 14 - 15).

Muutoksen herättämät tunteet määrittyvät henkilön aikaisempien kokemusten ja hänen nykyisen elämänkenttensä perusteella. Bergström ym. (2001, 44) toteaa, että muutoksen läpiviemisessä on suuri merkitys positiivisella hengellä, jolloin muutos voidaan nähdä mahdollisuuden henkilökohtaiseen kehitykseen, jonka muutos voi tarjota. Heidän mukaansa muutosjohtajan tehtävänä on toimia maalitauluna työntekijöiden reaktioille, joita muutos heissä aiheuttaa.

Työntekijän tulee ymmärtää ja hyväksyä muutos, jotta hän voi sitoutua siihen. Työnohjauksen avulla pyritään lisäämään työntekijän motivaatiota perustehtävän suorittamiseen. Työnohjausprosessi muutosprosessin rinnalla auttaa ja tukee sekä esimiestä että työntekijöitä tämän motivaation ylläpitämisessä sekä antaa heille voimavaroja ja etäisyyttä joskus ahdistavaakin muutostilannetta kohtaan (Punkanen 2009, 118).

3.2.5 Ohjeistus työnohjauksesta Hätäkeskuslaitoksessa

Työnohjausta ohjeistetaan Hätäkeskuslaitoksen erillisellä ohjeella. Ohjeessa on kuvattu työnohjauksen perustiedot ja sopimuksen sisältö. Koska hätäkeskusyksikkö vastaa työnohjaushankkeiden kustannuksista, on ohjeessa myös annettu ohjeet hakemusten osalta.

Hätäkeskuslaitoksen työhyvinvoinnin käsikirjassa (Hätäkeskuslaitoksen julkaisu 04/2009) käsitellään myös työnohjauksen peruseriaatteita. Kirjassa mainitaan työnohjauksen olevan ”yksi työnantajan tarjoamista ”oljenkorsista”, jonka avulla henkilöstö voi kokea saavansa uudenlaisia voimavaroja sekä omaan työhönsä että oman persoonan tutkimiseen työyhteisön/organisaation jäsenenä”. Kirjan mukaan työnohjausta ei tule käyttää pelkästään työilmapiirin parantajana tai stressin/uupumuksen vähentäjänä, joihin on olemassa erilaisia johtamisen menetelmiä, joita suositellaan käytettäväksi.

3.2.6 Työnohjaus Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa

Työnohjauksen taustalla oli keväällä 2009 tehdyn työilmapiiritutkimuksen heikentyneet tulokset sekä tarve kehittää erityisesti työyhteisön vuorovaikutusta, luottamusta, työrooleja, ongelmatilanteiden käsittelyä sekä työntekijä- ja esimiesryhmien vastuu- ja valtasuhteita. Hallinnon ja salihenkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta haluttiin kehittää.

Työnohjauksen tavoitteet yleisten tavoitteiden lisäksi olivat:

- työilmapiirin ja työssä jaksamisen parantaminen
- sisäisen luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen

- esimies- ja työntekijäroolien sekä vastuu- ja valtasuhteiden selkiyttäminen
- työhön liittyvien ongelmatilanteiden ja tunnetilojen käsittely sekä niiden purku
- henkilöstön sekä tiimien keskinäisen vuorovaikutuksen kehittäminen.

Työnohjaus aloitettiin Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa keväällä 2010. Ensimmäiseen keskusteluun osallistui hätäkeskuksen hallinto. Työnohjaus perustui ryhmäkeskusteluun, jossa keskusteltiin päätöksestä lähteä työnohjaukseen. Toiminnallinen menetelmä, jota ensimmäisessä keskustelussa käytettiin, oli lattiaan tehty jana. Kysymykseen ”Kuinka paha tilanne mielestäsi tällä hetkellä on?” kukin vastasi asettumalla seisomaan asteikolle, jonka toisessa päässä oli todella paha ja toisessa päässä erittäin hyvä. Kukin sai tunnustella tilannetta mielessään ja asettua haluamaansa kohtaan. Hallinto tapasi ryhmäkeskustelun merkeissä keskenään kaksi kertaa, jonka jälkeen elokuussa 2010 työnohjaaja tapasi jokaisen henkilökohtaisessa haastattelussa.

Vuoromestareiden kanssa työnohjaaja tapasi henkilökohtaisesti syyskuussa 2010. Tätä ennen työnohjaaja oli käynyt ryhmäkeskusteluja vuoromestareiden kanssa pariin otteeseen. Työn luonteesta johtuen ryhmätapaamiset koko henkilöstölle jouduttiin järjestämään kahtena eri päivänä syksyllä 2010. Tilaisuudet järjestettiin Kisakalliossa, Lohjalla. Tilaisuuteen yhdistettiin myös myöhemmin iltapäivällä työkyvyn ylläpitämiseksi muuta ohjelmaa. Toimintamenetelmät olivat virikeiskut, lyhyet ryhmäkeskustelut, pariporinat ja visualisointi sekoitetuissa ryhmissä. Ideana oli luoda asetelmia, jossa mahdollisimman monet pääsevät ääneen ja syntyy vuorovaikutusta.

Työnohjaus jatkui alkuvuodesta 2010 työryhmittäin, joita hätäkeskuksessa on kuusi. Työnohjaaja tapasi kunkin ryhmän, jossa keskusteltiin ryhmän omista työskentelytavoista, ongelmista muiden ryhmien kanssa sekä keinoista, joilla asiaa voisi korjata. Ryhmässä käytiin myös positiivista palautetta, jossa jokainen antoi toisilleen positiivista palautetta. Työntekijät tarvitsevat positiivista palautetta tekemästään työstä. Tämä edesauttaa motivaation kasvamista, joka puolestaan lisää itseohjautuvuutta.

Hallinto ja vuoromestarit tapasivat yhdessä kaksi kertaa keskustelun merkeissä. Ensimmäisessä tapaamisessa kukin sai kertoa näkemyksensä tilanteesta, joka herätti erittäin paljon keskustelua. Toisessa tapaamisessa käytiin läpi keinoja, joilla hallintoa ja salin henkilöstöä saataisiin lähenemään toisiinsa. Sovittiin erilaisista tiedottamistavoista sekä yhteisen kahvio-/ruokailutilan käyttämisestä. Hallinnon kahvio, joka sijaitsee erillään ja johon salin henkilöstön on hankala tulla työn luonteen vuoksi, päätettiin ”sulkea”. Sovittiin yhteisestä tilasta salin kahviossa, jossa koko henkilöstö pitää jatkossa tauot.

Keväällä 2011 hallinnon henkilöstö tapasi vielä kertaalleen keskenään, koska hallinnossa oli aloittanut uusia ihmisiä syksyllä 2010. Erityisiä toimintamenetelmiä ei käytetty vaan asioista keskusteltiin avoimesti ja pyrittiin löytämään erilaisia yhteisiä, kaikkia tyydyttäviä toimintatapoja.

Myönnettyä työnohjausrahaa on vielä käyttämättä. Työnohjausta tullaan jatkamaan syksyllä 2011 vuoromestareille ja työvuoroille.

3.2.7 Työnohjaajan esittely

Työnohjaajana toimii Tapio Aaltonen. Hän on koulutukseltaan teologian maisteri (TM), mutta toimii nykyään yritysvalmentajana. Hän perusti yrityksen Novetos Oy:n vuonna 1997 ja toimii hallituksen puheenjohtajana. Hän on toiminut myös opiskelijapappina, järjestöjohtajana Suomessa ja Ruotsissa sekä päätoimittajana Sana-lehdessä. Tapio Aaltonen on kirjoittanut useita kirjoja:

- Yrityksen arvot ja etiikka (Aaltonen & Junkkari, WSOY 1999) sai Pro Oeconomia -palkinnon v. 2000
- Vastuullinen johtaminen - inhimillistä tuloksentekeä (Aaltonen & Luoma & Rautiainen, WSOY 2004)
- Syty ja sytyä - valmentavan johtamisen filosofia (Aaltonen & Pajunen & Tuominen, Talentum 2005)
- Luova kutsumus (Kirjapaja 2007), Coaching ja johtajuus (mm. Aaltonen & Junkkari, Edita Publishing 2007)
- Asiantuntijasta esimies - innostusta ja arvostusta esimiestyöhön (Ristikangas, Aaltonen, Pitkänen, WSOYPro 2008).

4 Empiirinen tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työnohjauksen vaikutusta työhyvinvoinnin kehityksessä Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa 2010 maaliskuun ja 2011 helmikuun välisenä aikana. Työnohjaus aloitettiin keskuksessa keväällä 2010.

Hätäkeskuslaitoksen rakennemuutoksella on myös vaikutusta ihmisten asenteisiin ja työhyvinvointiin. Muutos on kuitenkin rajattu pois niin, ettei tutkimuslomakkeessa kysytty suoraan muutoksen vaikutusta työhyvinvointiin. Oletusarvona tutkimuksessa oli, että työhyvinvointiin ja työnohjaukseen liittyviin kysymyksiin vastattaessa muutoksen vaikutus näkyisi jossain määrin tuloksissa.

Tutkimuksesta on rajattu pois sairauspoissaolojen määrien ja henkilöstön vaihtuvuuden seurannat ja vaikutukset. Laitoksessa on tehty tutkimuksia asiakas- ja yhteistyöviranomaisten tyytyväisyydestä laitoksen toimintaan. Myös nämä on rajattu pois tästä tutkimuksesta.

Tutkimuksessa keskityttiin kysymysten avulla selvittämään ja tulkitsemaan henkilökunnan tuntemuksia ja ajatuksia aiheesta. Osa tutkimuslomakkeen kysymyksistä oli vastaavia kuin VM-Barossa, mutta muutettu niin, että vastaukseksi saadaan vastaajan mielipide siitä, onko työnohjauksella ollut vaikutusta kyseiseen aiheeseen.

Tutkimus toteutettiin aikavälillä 1.2.2011 - 20.2.2011. Vähäisen vastausmäärän vuoksi vastausaikaa jatkettiin 27.2.2011 asti. Vastaajille annettiin aikaa vastaamiseen noin kolme viikkoa.

4.1 Kyselytutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliaabelius eli mittaustulosten toistettavuus voidaan varmistaa huolellisella tutkimustyöllä, jolloin tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina. Tulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym 2009, 231). Tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan huolellisella aineiston keruulla, sen koodaamisella sekä analyysiin liittyvien lasku- ja muiden mittaustoimitusten oikeellisuudella. Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen keskeiset vaiheet on kuvattu tässä opinnäytetyössä ja ne voidaan periaatteessa käytännössä toistaa.

Validius tarkoittaa, että tutkimuksessa on mitattu ja tutkittu sitä mitä on ollut tarkoituskin mitata/tutkia. Ongelmana saattaa olla, etteivät mittarit ja menetelmät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Tällöin saattaa olla, että esimerkiksi vastaaja on ymmärtänyt kyselylomakkeen kysymykset aivan eri tavalla kuin tutkija on ajatellut. Tällöin aineistosta tehdyt johtopäätökset eivät ole luotettavia. (Hirsjärvi ym 2009, 231.)

Tässä luvussa käydään läpi koko tutkimuksen kulku menetelmineen, jolloin samassa yhteydessä arvioidaan myös tutkimuksen reliaabelius ja validius.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Kyseessä on empiirinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselymenetelmää. Kysymyslomake oli kolmisivuinen, jossa käytettiin avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Lomakkeessa oli myös strukturoidun kysymyksen ja avoimen kysymyksen välimuoto, jolloin valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen esitettiin vielä avoimena kysymyksenä perustelut vastaukseen.

Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää onko työnohjauksella ollut vaikutusta Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen henkilöstön työhyvinvointiin, oli tärkeää kuulla työnohjaajan mielipide asiaan. Työnohjausta veti Tapio Aaltonen Novetos Oy:stä. Pyysin sähköpostitse Aaltosta kommentoimaan lyhyesti työnohjausprosessin kulkua ja hänen ajatuksiaan työnohjauksen vaikutuksesta Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen henkilöstön työhyvinvointiin. Hänen kommenttinsa löytyvät kohdasta 5.5.

4.3 Tutkimuskohde

Tutkimus kohdistettiin koko Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen henkilöstölle. Hätäkeskuksessa oli tutkimuksen aikaan käytössään 51 henkilötyövuotta. Keskuksessa työskentelee vakituisissa viroissa hallinnon ja hätäkeskuspäivystäjien viroissa 43 henkilöä sekä eripituisissa määräaikaissä viroissa hätäkeskuspäivystäjiä, hätäkeskusavustajia ja hallinnon henkilöstöä.

Kyselylomake jaettiin paperiversiona koko henkilöstölle. Se laitettiin kaikkien henkilökohtaiseen postilaatikkoon ja pyydettiin palauttamaan tutkimuksen tekijän henkilökohtaiseen postilaatikkoon. Lomakkeen mukana oli selvitys tutkimusentekijästä, tutkimuksen taustasta sekä tarkoituksesta. Vastauksille lisää aikaa annettaessa, tyhjiä kyselylomakkeita oli myös tarjolla kahvion pöydällä siltä varalta, että postilaatikkoon jaettu lomake oli kadonnut.

Kyselylomake tehtiin paperiversiona, koska hätäkeskuksen salin henkilöstöllä on rajattu mahdollisuus päästä internetiin työn luonteen ja tietotekniikan ongelmien vuoksi. Tämän vuoksi sähköistä lomaketta ei käytetty. Tällä tavalla pyrittiin varmistamaan kaikille halukkaille mahdollisuus vastata kyselyyn luottamuksellisesti ja helposti. Näin vastaamiseen pystyi käyttämään aikaa juuri sen verran kuin mahdollisuuksia ja halua on.

4.4 Tutkimuslomake

Ensimmäisellä sivulla vastaaja kertoi ensin omat perustietonsa vastaten monivalintakysymyksiin: sukupuoli, ikä, koulutustausta, tulosuunta Länsi-Uudenmaan hätäkeskukseen, tulovuosi Länsi-Uudenmaan hätäkeskukseen sekä palvelussuhteen pysyvyys. Seitsemännessä kysymyksessä vastaaja määritteli onko esimiesasemassa vai ei. Lomakkeeseen vastattiin anonyymisti, jolla pyrittiin takaamaan tutkimuksen luotettavuus.

Kysymyslomakkeen kysymykset 2-9 perustuivat VM-Baroon, joka toteutetaan vuosittain Hätäkeskuslaitoksessa. Lomakkeessa haluttiin selvittää kysyjän mielipidettä työnohjauksen

vaikutuksesta kyseisiin osa-alueisiin. Vastaaja arvioi asteikkoon perustuvien kysymysten avulla työnohjauksen vaikutusta eri osa-alueisiin, kuten:

- johtaminen
- työn sisältö ja haasteellisuus
- palkkaus
- kehittymisen tuki
- työilmapiiri ja yhteistyö
- työolot
- tiedon kulku
- arvot.

Kysymyksiin vastattiin ympyröimällä itselle sopivin vaihtoehto seuraavista:

- 1 Vähentynyt
- 2 Pysynyt samana
- 3 Lisääntynyt.

Kysymys 10 oli Likertin asteikkoon perustuva, jossa vastaajalta kysyttiin onko työnohjaus ollut hänen mielestään hyödyllistä. Asteikko oli 5-portainen, joista vastaaja sai valita kuinka voimakkaasti hän oli samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Vaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Työnohjauksen jatkohalukkuudesta kysytään kysymyksessä 11. Tämä on strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto, jolloin valmiiden vastausvaihtoehtojen kyllä ja ei jälkeen esitetään vielä avoin kysymys perusteluista vastaukseen.

Avoimien kysymysten 12 - 14 avulla halusin herättää vastaajaa pohtimaan konkreettisia vaikutuksia, joita työnohjauksella on mahdollisesti ollut omaan tai ryhmän työskentelytapaan sekä myös koko työyhteisön toimintaan. Kysymyksessä 15 pyysin vastaajaa pohtimaan omaa näkemystä työhyvinvointiin ja keinoihin, joilla sitä voisi parantaa. Näistä pyysin kirjoittamaan ylös 3 - 5 tärkeintä tavoitetta.

Arvioitaessa kysymyslomakkeen kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata, voidaan todeta, että pääosin lomake täytti tehtävänsä. Avoimet kysymykset tuntuivat olleen vastaajista selkeitä ja ne on käsitetty samoin kuin tutkija on ajatellut. Vastaukset olivat erittäin hyviä ja vastasivat kysymykseen tarkoituksenmukaisesti. Avoimen kysymyksen 15 vastauksia voidaan haluttaessa jopa hyödyntää Hätäkeskuksessa vuosittaista

työhyvinvointisuunnitelmaa tehtäessä. Samoin kysymykset työnohjauksen jatkosta ja hyödyllisyydestä olivat yksiselitteisen ymmärrettäviä. Kysymykset selvittävät suoraan vastaajan mielipiteen siitä onko hän kokenut työnohjauksen hyödylliseksi ja haluaako hän jatkoa työnohjaukselle. Nämä antavat selkeän viitteen esimerkiksi työnantajalle mietittäessä jatkosuunnitelmia.

Arvioitaessa kysymyksiä 2.1 – 9.2, jotka perustuivat VM-Baron kysymyksiin, voidaan todeta, että tulkinnanvaraa kysymyksen ja vastaajan väliin jää aika paljon jollei liikaa. Vastattaessa esimerkiksi kysymykseen 7.1 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa, voidaan pohtia kummalla vastaajan ajatusmaailmassa on enemmän painoarvoa, työnohjauksella vai rakenneuudistukseen liittyvällä uutisoinnilla. Selkeyttä olisi voinut tuoda myös uusi kysymyksen asettelu. Kysymyslomakkeessa pyydettiin vastaajaa arvioimaan, onko työnohjauksen myötä jokin asia 1 vähentynyt / 2 pysynyt samana / 3 lisääntynyt. Ehkä selkeämpää, ymmärrettävämpää olisi ollut pyytää vastaajaa arvioimaan onko työnohjaus vaikuttanut seuraaviin asioihin 1 negatiivisesti / 2 ei vaikutusta / 3 positiivisesti.

Yleensäkin monivalintakysymyksiin vastattaessa vastaaja saattaa miettiä asiaa enemmän yleiseltä kannalta kuin työnohjauksen vaikutuksen kannalta. Tätä ilmiötä on tutkijan mahdoton tutkia, tulkita ja tietää. Kysymysten valinnassa olisi voinut olla myös suurempaa kriittisyyttä ja jättää selkeästi työnohjauksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevat asiat pois, kuten esimerkiksi kysymykset liittyen palkkauksen perusteisiin.

Kaiken kaikkiaan kuitenkin kysymyslomake oli selkeä, rakenteeltaan yksinkertainen ja helppo täyttää. Kysymykset olivat selkeitä ja vuosittaisen VM-Baron täyttäminen on tuonut vastaajille rutiinin vastata myös monivalintakysymyksiin ajatuksella. Tähän perustuen vastaukset kysymyksiin käsiteltiin alkuperäisen suunnitelman mukaan ja tutkimuksen validius täyttyi.

4.5 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkimuksen tuloksia alettiin analysoida elokuussa 2011. Tuloksia käsiteltiin PASW Statistics (SPSS) -ohjelman avulla ja apuna mm. taulukoiden käsittelyssä käytettiin Microsoft Office Exceliä.

Tutkimuskyselyn vastaukset tarkistettiin ja syötettiin SPSS-ohjelmaan. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta perustietoihin, mutta hän oli vastannut kaikkiin muihin kysymyksiin. Tämän vuoksi perustiedoissa käsitellään 28 vastaajan tietoja 29 sijaan. Vastaajan aineisto koettiin kuitenkin arvokkaaksi muiden vastausten osalta ja sen vuoksi se hyödynnettiin niiltä osin. Koko aineiston monivalintakysymykset muokattiin numeerisiin arvoihin. Aineistoa

analysoitiin käyttäen ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Seuraavaksi käsittelemme tutkimuksesta saadut tulokset.

5 Tulokset

Kyselyyn vastasi 51 henkilöstä 29, joten vastausprosentiksi saadaan 56,9 %. Näin voidaan todeta, että vastaajajoukko edustaa lievää enemmistöä kohdejoukosta. Yksi henkilö ei ollut antanut taustatietojaan, mutta hän oli vastannut muihin kysymyksiin, jotka on huomioitu tuloksissa. Taustatietojen osalta jätämme hänet siis huomiotta ja laskemme prosentit taustatietoihin vastanneiden 28 henkilön mukaan.

Kysymyslomakkeessa oli avoimia kysymyksiä periaatteessa viisi, jos otetaan mukaan kysymys työnohjauksen jatkosta perusteluineen. Vastaajat olivat antaneet kysymyksiin erittäin selkeitä ja laadukkaita vastauksia eikä asiattomia kommentteja ollut. Asioita oli tarkoin pohdittu ja tuotu esiin kommentteissa. Ensin käymme kuitenkin läpi perustiedot ja analysoimme niitä tarpeen mukaan.

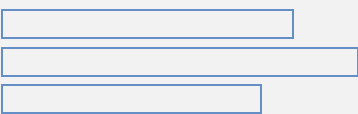
5.1 Perustietojen analyysi

Taustatietoihin vastanneista oli naisia hieman enemmän eli 53,6 %. Tällöin miesten osuudeksi jäi 46,4 %. (Taulukko 1.)

1. Sukupuoli			
Mies	<div></div>	46,4 %	13
Nainen	<div></div>	53,6 %	15

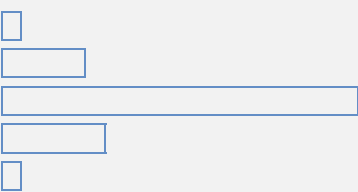
Taulukko 1: Sukupuolten jakauma vastanneista

Perustietoihin vastanneista suurin osa eli 39,3 % oli ikäluokasta 41 – 50 vuotta. Muiden vastaajien osuus jakautui tasaisesti noin 30 %:n suuruusluokittain 31 – 40 vuotiaisiin (32,1 %) ja 51 – 60 vuotiaisiin (28,6 %). Ikäluokissa 18 – 30 vuotta sekä yli 60 vuotta ei vastanneita ollut. Suhteellinen osuus vastaavissa ikäluokissa, huomioitaessa puuttuva yksi arvo, näkyy oheisesta taulukosta. (Taulukko 2.)

2. Ikä			
31-40 vuotta		32,1 %	9
41-50 vuotta		39,3 %	11
51-60 vuotta		28,6 %	8

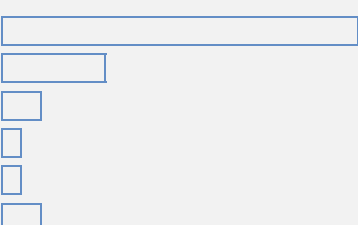
Taulukko 2: Vastaajat iän mukaan jaoteltuna

Vastaajista suurimmalla osalla 57,1 % on koulutustaustana ammatillinen perustutkinto, johon lukeutuu myös hätäkeskuspäivystäjän tutkinto. Seuraavaksi eniten löytyy alemman korkeakoulututkinnon 17,9 % ja ylioppilastutkinnon 14,3 % omaavia. (Taulukko 3.)

3. Koulutustausta			
peruskoulu/keskikoulu/kansakoulu		3,6 %	1
ylioppilas		14,3 %	4
ammatillinen perustutkinto		57,1 %	17
alempi korkeakoulututkinto		17,9 %	5
ylempi korkeakoulututkinto		3,6 %	1

Taulukko 3: Vastaajien koulutustausta

Tutkimus suunnattiin Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa työskenteleville 51 henkilölle, joista vakituksissa viroissa työskentelee 43 henkilöä. Vastanneista 89,7 % on vakinaisissa viroissa. (Taulukko 4.)

5. Tulovuosi Länsi-Uudenmaan hätäkeskukseen			
2005 tai aiemmin		60,7 %	17
2006		17,9 %	5
2007		7,1 %	2
2008		3,6 %	1
2009		3,6 %	1
2010		7,1 %	2

Taulukko 4: Vastaajien tulovuodet hätäkeskuksen palvelukseen

Oheisesta taulukosta näkyy, että selkeästi suurin osa vastanneista eli 60,7 % on ollut Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen palveluksessa alusta lähtien eli vuonna 2005 tai aiemmin. Vuonna

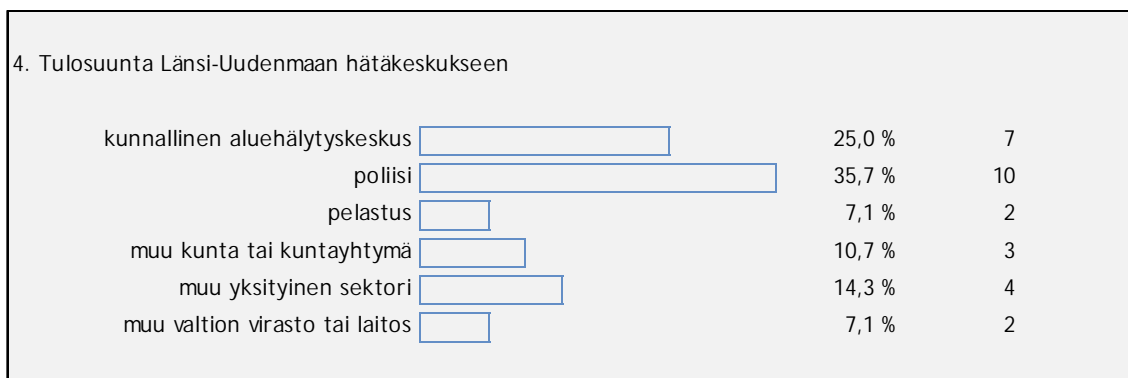
2006 on aloittanut viisi henkilöä (17,9 %) ja loput vastanneista vuoden 2007 jälkeen. Vastanneista kaksi henkilöä on määräaikaissa viroissa ja he ovat aloittaneet vuonna 2010. (Taulukko 5.)

6. Tulovuosi huomioiden palvelussuhteen pysyvyys			
	Vakinainen		Määräaikainen
2005 tai aiemmin	<div><div></div></div>	17	0
2006	<div><div></div></div>	5	0
2007	<div><div></div></div>	2	0
2008	<div><div></div></div>	1	0
2009	<div><div></div></div>	1	0
2010		0	2

Taulukko 5: Vastaajat palvelussuhteen pysyvyyden ja tulovuoden mukaan

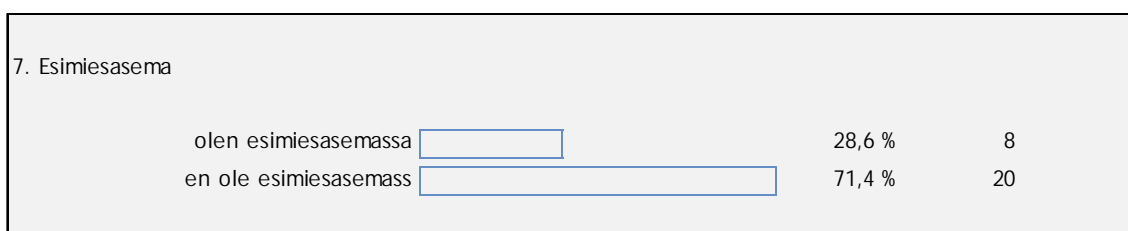
Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin tulosuuntaa Länsi-Uudenmaan hätäkeskukseen. Hätäkeskuspäivystäjien kelpoisuusvaatimuksena on joko hätäkeskuslaitoksesta annetun valtioneuvoston asetuksen (877/2010) 5 §:n mukaan suoritettu hätäkeskuspäivystäjän tutkinto tai aikaisempi vastaava tutkinto taikka poliisin perustutkinto tai vastaava aikaisempi tutkinto. Kuitenkin hätäkeskuksen aloitellessa toimintaansa vuonna 2004/2005 oli voimassa ns. siirtymäsäännös, jonka mukaan tuolloin aluehälytyskeskuksissa aiemmin työskennelleet ihmiset olivat kelpoisia vastaanottamaan hätäkeskuspäivystäjän viran, vaikka heillä ei ollut hätäkeskuspäivystäjän tutkintoa. Vuoromestarin ja hallinnon viroissa ei ollut tuolloin erillisiä kelpoisuusvaatimuksia.

Oheisessa taulukossa näkyy vastanneiden tulosuunta Länsi-Uudenmaan hätäkeskukseen. Suurin osa vastanneista (35,7 %) on poliisitaustaisia. Kunnallisista aluehälytyskeskuksista keskuskeskseen on siirtynyt 7 henkilöä (25 %), yksityiseltä sektorilta 4 (14,3 %), pelastuksen puolelta 2 (7,1 %) ja muiden alojen osuus on 17,8 %. Muihin aloihin sisältyvät muu kunta tai kuntayhtymä sekä muu valtion virasto ja laitos. (Taulukko 6.)



Taulukko 6: Vastaajat tulosuunnan mukaan

Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa on kaikkiaan 8 henkilöä esimiesasemassa. Heistä kaikki ovat vastanneet kyselyyn. Loput perustietoihin vastanneista eivät ole esimiesasemassa. Näin ollen voimme päätellä, että henkilö, joka ei ole vastannut perustietoihin, ei myöskään ole esimiesasemassa. (Taulukko 7.)



Taulukko 7: Vastaajien esimiesasema

5.2 Työnohjauksen vaikutus eri työn osa-alueisiin

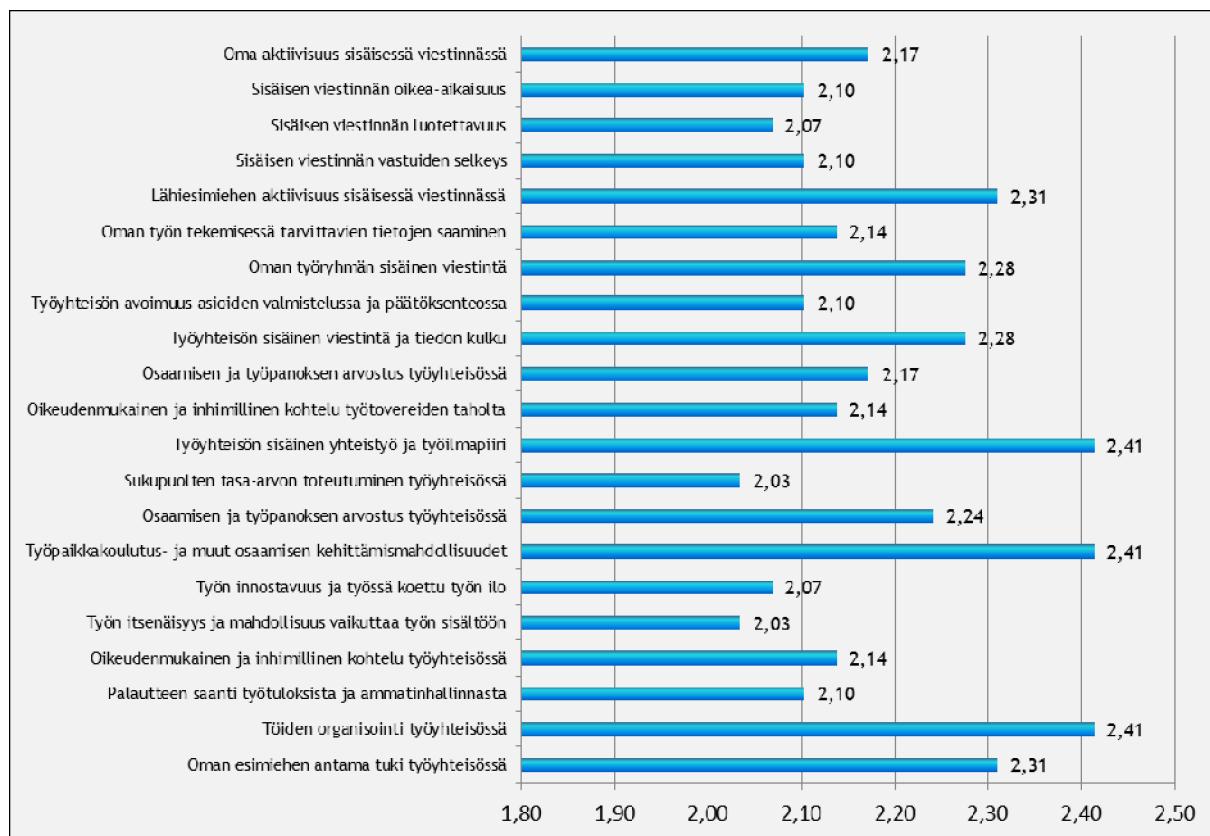
Tutkimuksen kohdat 2 - 9 mittasivat työnohjauksen vaikutusta eri työn osa-alueisiin, kuten johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, palkkaus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot, tiedon kulku ja arvot. Kyseessä on vastaajan henkilökohtainen arvio siitä onko työnohjaus vaikuttanut vähentävästi (1), lisäävästi (3) tai pysynyt samana (2). Ohessa kopio kysymyslomakkeesta, jossa vastaajaa pyydetään vastaamaan väittämään ympäröimällä vastaajalle sopivin yksi vaihtoehto.

Arvioi, onko työnohjauksen myötä:	1 Vähentynyt	2 Pysynyt samana	3 Lisääntynyt
2 Johtaminen			
2.1 Oman esimiehen antama tuki työyhteisössä	1	2	3
2.2 Töiden organisointi työyhteisössä	1	2	3
2.3 Palautteen saanti työtuloksista ja ammatinhallinnasta	1	2	3
2.4 Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työyhteisössä	1	2	3
2.5 Hätäkeskuksen johdon toiminta esimerkkinä ja	1	2	3

suunnan näyttäjänä			
3 Työn sisältö ja haasteellisuus			
3.1 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	1	2	3
3.2 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	1	2	3
4 Palkkaus			
4.1 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	1	2	3
4.2 Palkkauksen oikeudenmukaisuus	1	2	3
5 Kehittymisen tuki			
5.1 Työpaikkakoulutus- ja muut osaamisen kehittämismahdollisuudet	1	2	3
5.2 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	1	2	3
5.3 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	1	2	3
6 Työilmapiiri ja yhteistyö			
6.1 Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	1	2	3
6.2 Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työtovereiden taholta	1	2	3
6.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	1	2	3
7 Työolot			
7.1 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	1	2	3
7.2 Jaksaminen ja energisyys	1	2	3
8 Tiedon kulku			
8.1 Työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedon kulku	1	2	3
8.2 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	1	2	3
8.3 Oman työryhmän sisäinen viestintä	1	2	3
8.4 Oman työn tekemisessä tarvittavien tietojen saaminen	1	2	3
8.5 Lähiesimiehen aktiivisuus sisäisessä viestinnässä	1	2	3
8.6 Sisäisen viestinnän vastuiden selkeys	1	2	3
8.7 Sisäisen viestinnän luotettavuus	1	2	3
8.8 Sisäisen viestinnän oikea-aikaisuus	1	2	3
8.9 Oma aktiivisuus sisäisessä viestinnässä	1	2	3
9 Arvot			
9.1 Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	1	2	3
9.2 Arvojen toteutuminen käytännössä	1	2	3

Taulukko 8: Kysymyslomakkeen väittämät koskien työnohjauksen vaikutusta eri osa-alueisiin

Taulukko 9 kuvaa niitä osa-alueita, joihin työnohjaus näyttäisi vastausten keskiarvon mukaan vaikuttaneen myönteisesti. Tulosten mukaan eniten työnohjaus on vaikuttanut töiden organisointiin työyhteisössä (2,41), työpaikkakoulutuksen ja muun osaamisen kehittämismahdollisuuksiin (2,41) sekä työyhteisön sisäiseen yhteistyöhön ja työilmapiiriin (2,41).



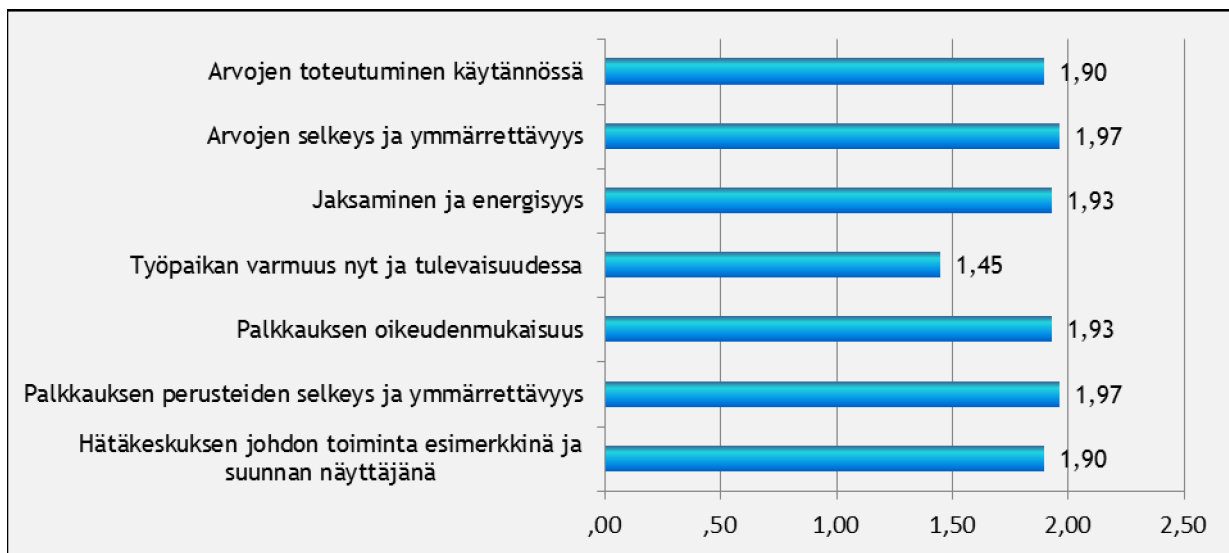
Taulukko 9: Työnohjauksen myötä positiivinen vaikutus taulukossa näkyviin osa-alueisiin

Tutkimukseen vastanneiden mielestä oman esimiehen antama tuki työyhteisössä (2,31) on lisääntynyt jonkin verran työnohjauksen myötä. Heidän mielestä työnohjauksella on ollut myös myönteinen vaikutus lähiesimiehen aktiivisuuteen sisäisessä viestinnässä (2,31) kuten myös työyhteisön (2,28) sekä oman työryhmän (2,28) sisäiseen viestintään ja tiedon kulkuun. Työilmapiiriä tutkittaessa mainitaan usein ongelmana sisäinen viestintä ja tiedon kulku. Tämä näkyi myös vuoden 2009 VM-Baron luvuissa rajuna notkahduksena. Tutkimuksen mukaan tässä nähdään siis selkeästi työnohjauksen positiivinen vaikutus tähän osa-alueeseen. Työnohjaus antaa ihmisille mahdollisuuden avoimeen keskusteluun, joka heijastuu tiimityön kehittymisenä ja vuorovaikutuksen parantumisena sekä ryhmässä että yksilöiden välillä.

Positiivinen vaikutus viestinnän kehittämisessä positiiviseen suuntaan näkyy vastauksissa koskien tiedon kulkua kohdissa 8.1 – 8.9. Johtamisen osa-alueista palautteen saanti työtuloksista ja ammatinhallinnasta on myös osa viestintää, joka näyttäisi kehittyneen myönteisesti työnohjauksen myötä (taulukko 9).

Kaiken kaikkiaan työnohjauksella näyttäisi olleen lievä positiivinen vaikutus seuraaviin osa-alueisiin: johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö sekä tiedon kulku.

Taulukossa 10 on kuvattu kaikkia niitä osa-alueita, joihin työnohjauksella näyttäisi vastausten keskiarvon mukaan olleen joko negatiivinen vaikutus tai ei vaikutusta lainkaan. Johtamisen osa-alueeseen kuuluva hätäkeskuksen johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä näyttäisi työnohjauksen myötä vähentyneen. Palkkaukseen, työoloihin ja arvoihin ei työnohjauksella näyttäisi olleen suurta vaikutusta.



Taulukko 10: Osa-alueet, joissa työnohjauksen myötä vaikutus negatiivinen

Tutkittaessa tarkemmin lukuja koskien johdon toimintaa (taulukko 11) huomataan, että viisi ihmistä vastanneista on sitä mieltä, että työnohjauksen myötä tilanne on muuttunut huonompaan suuntaan. Kaksi vastaajaa kokee työnohjauksen vaikuttaneen positiivisesti ja loput vastanneista ei ole huomannut asiassa muutosta.

2.5 Hätäkeskuksen johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä			
Vähentynyt	<input type="text"/>	17,2 %	5
Pysynyt samana	<input type="text"/>	75,9 %	22
Lisääntynyt	<input type="text"/>	6,9 %	2

Taulukko 11: Vastaukset koskien johdon toimintaa

Arvojen osalta suurin osa on selkeästi sitä mieltä, ettei työnohjauksella ole ollut vaikutusta. Arvojen toteutuminen käytännössä on kolmen vastaajan mielestä vähentynyt työnohjauksen myötä kun taas muiden mielestä vaikutusta ei ole ollut suuntaan eikä toiseen. Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys on yhden vastaajan mielestä vähentynyt, mutta 96,6 % vastaajista ei näe vaikutusta olleen.

Kohdassa 7.1 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa on keskiarvoksi saatu 1,45. Väittäisin kuitenkin, ettei työnohjauksella ole tähän suurta vaikutusta, vaan vastaukseen on vaikuttanut Hätäkeskuslaitoksessa meneillään oleva rakenneuudistus, joka muuttaa koko laitoksen rakenteita ja tulee myös vaikuttamaan Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen sijaintipaikkakuntaan.

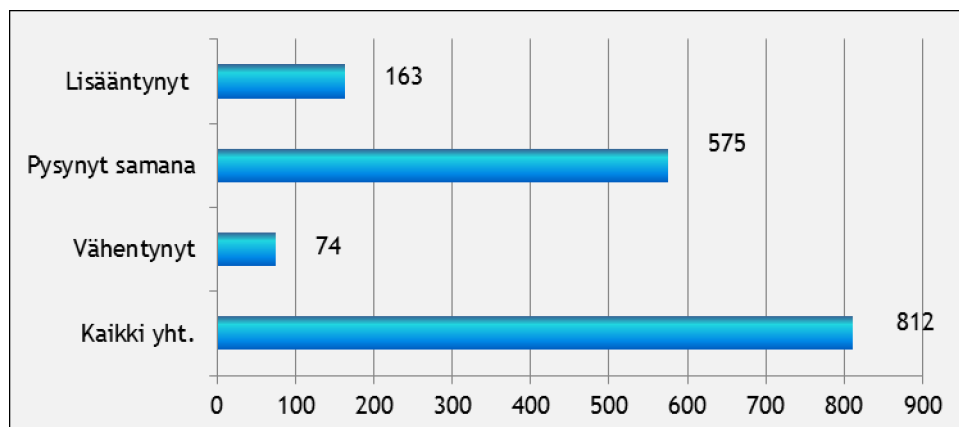
Rakenneuudistuksen myötä tulevat lopulliset muutokset eivät olleet vielä työnohjauksen alkaessa selvillä ja tämä näkyy vastauksissa. Kuten alla olevasta taulukosta 12 näkyy, 13 vastaajaa on sitä mieltä, ettei työnohjauksella ole ollut vaikutusta tähän kohtaan, mutta 16 vastaajan mielestä työnohjauksen myötä varmuus on vähentynyt. Työnohjauksen avulla voidaan muutos pyrkiä viemään läpi positiivisessa hengessä ja näin luomaan varmuutta tulevaisuudesta.

7.1 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa			
Vähentynyt	<div></div>	55,2 %	16
Pysynyt samana	<div></div>	44,8 %	13

Taulukko 12: Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa

Kysymyslomakkeessa oli kaiken kaikkiaan 28 kysymystä, joissa pyrittiin selvittämään työnohjauksen vaikutusta työn eri osa-alueisiin. Keskiarvoja laskettaessa suurimmassa osassa väittämistä eli 71,4 % on vastaajien mielestä nähtävissä työnohjauksella positiivinen vaikutus, kun taas kahdeksassa (28,6 %) väittämässä on nähtävissä työnohjauksella olleen vähentävä vaikutus.

Kysymyksiä oli 28 kpl ja vastaajia 29, joten kaiken kaikkiaan vastauksia on yhteensä 812 kpl. Näistä suurin osa 575 kpl eli 70,8 % oli sitä mieltä, että työnohjauksella ei ole ollut minkäänlaista vaikutusta työn eri osa-alueisiin eli työnohjauksen myötä tilanne on pysynyt samana. Työnohjauksen vähentävä vaikutus näkyy kaikkiaan 74 vastauksessa (9,1 %) ja lisääntynyt vaikutus 163 vastauksessa (20,1 %). Ohessa taulukko 12 kuvaa näiden vastausten jakaumaa kokonaismäärään nähden.

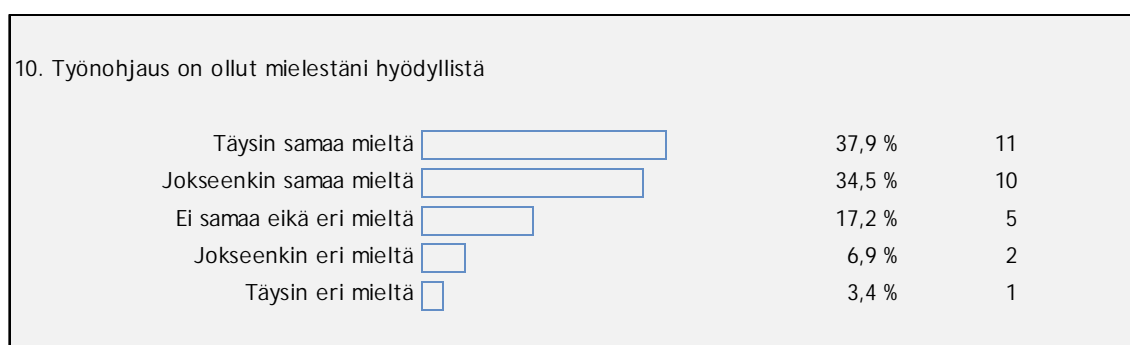


Taulukko 13: Yhteenveto vastauksista monivalintakysymyksiin

Yhteenvetona voidaan todeta, että työohjauksella on enemmän positiivisia vaikutuksia kuin negatiivisia. Annettuun työohjauksen määrään nähden näkyvät vaikutukset erittäin positiivisesti, mutta kuten taulukosta 13 näkyy, on kokonaistilanne pysynyt vielä suurimmassa osin samana eikä vaikutuksia ole vielä näkyvissä. Yksittäiset vastaukset heittelevät keskiarvoa ylös ja alas eivätkä erot ole vielä kovin suuria. Keskiarvoa tarkasteltaessa on kuitenkin selkeästi nähtävissä suuntaus, joka puoltaa työohjauksen positiivista vaikutusta työhyvinvointiin.

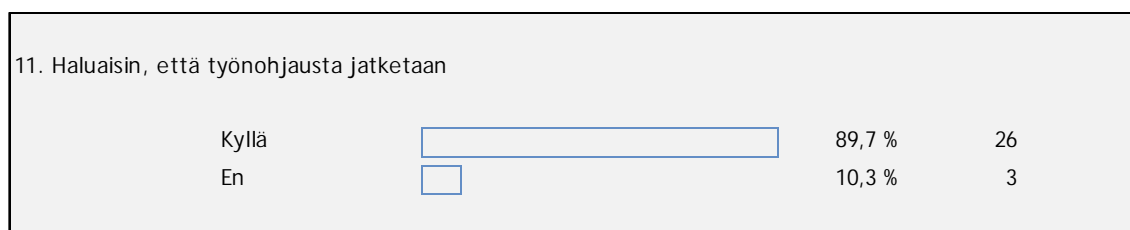
5.3 Työohjauksen hyödyllisyys ja jatko

Kysyttäessä vastaajilta onko työohjaus ollut heidän mielestään hyödyllistä, oli heistä 38 % samaa mieltä ja 35 % oli jokseenkin samaa mieltä. Neutraalin vastauksen antoi 17 % vastaajista. Loput vastaajista olivat joko jokseenkin tai täysin erimieltä asiasta (kuvio 4).



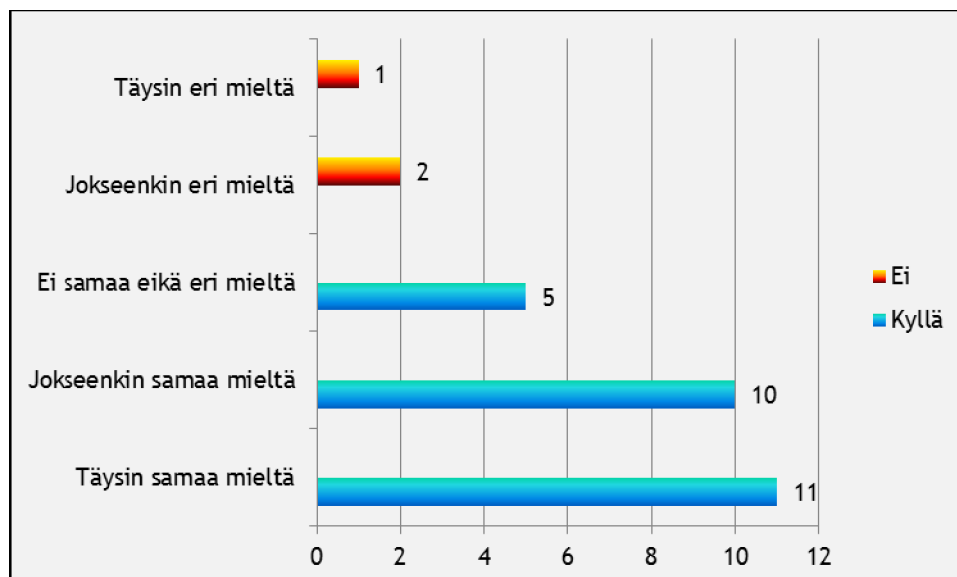
Kuvio 5: Vastausten prosentuaalinen jakautuminen työohjauksen hyödyllisyydestä

Työohjaus koettiin suurelta osin hyödylliseksi. Kysyttäessä henkilöstön halukkuutta jatkaa työohjausta, oli selkeästi suurin osa sitä mieltä, että työohjausta halutaan jatkaa (kuvio 5). Vastanneista 90 % vastasi kysymykseen kyllä, haluaisin työohjausta jatkettavan.



Kuvio 6: Työnohjauksen jatkohalukkuus (kysymys 11)

Johdonmukaisesti henkilöt, jotka eivät kokeneet työnohjausta hyödylliseksi, ovat vastanneet kysymykseen työnohjauksen jatkosta negatiivisesti. Henkilöt, jotka eivät osanneet sanoa, onko työnohjaus ollut heidän mielestään hyödyllistä, ovat kuitenkin olleet sitä mieltä, että haluaisivat jatkaa työnohjausta (taulukko 14).



Taulukko 14: Vastaajien määrät verratessa kysymyksiä työnohjauksen hyödystä ja jatkohalukkuudesta

Kysymyslomakkeen kohdassa 10 kysyttäessä halukkuutta työnohjauksen jatkoon, saivat vastaajat perustella antamaansa vastausta. Perustelut tulivat 24 vastaajalta. Kaikki kommentit ovat koottuna liitteessä 2 raportin lopussa.

Kaikki kolme vastaajaa, jotka vastasivat kieltävästi kysymykseen työnohjauksen jatkosta, perustelivat myös vastauksensa. Perusteluissa oltiin sitä mieltä, ettei työnohjauksesta ole hyötyä. Johto ei heidän mielestään kuitenkaan sitoudu työnohjaukseen vakavasti eikä se pysty korjaamaan johdossa olevia ongelmia. Työnohjauksen kalleus oli myös mainittu vastauksissa. Positiivisena koettiin kuitenkin työkavereilta työnohjauskeskusteluissa esiin tullut positiivinen palaute, joskin toisessa vastauksessa oltiin sitä mieltä, että samoja asioita käsitellään ryhmän kesken joka tapauksessa.

Selkeästi suurin osa vastaajista suhtautuu kuitenkin myönteisesti työnohjauksen jatkoon ja sen vaikutuksiin työyhteisön ilmapiiriin. Monen mielestä työnohjauksella on vaikutusta työyhteisön avoimuuteen ja ilmapiirin puhdistumiseen. Keskustelu on ollut rakentavaa ja ongelmia on saatu ratkottua ja tämän myötä joidenkin mielestä vaikutus näkyy myönteisenä ihmisissä ja ilmapiirissä. Halu puhua asioista avoimemmin on olemassa ja työyhteisö selkeästi hyöttyy siitä.

Näiden lisäksi koetaan, että työn luonne ja vaativuus tarvitsee työnohjausta. Myös muutoksen läpiviennin tukemisessa nähdään tarve avoimelle keskustelulle, joka ei välttämättä ole mahdollista normaalin salityöskentelyn aikana. Keskustelujen avulla saadaan tilannekartoitus työyhteisössä ja ohjaajan ulkopuolisuus selkeästi avartaa ajattelutapoja ja antaa uusia näkökulmia työn tekemiseen sekä yhteistyöhön eri ryhmien kesken. Eräs vastanneista koki, että ”kaikissa hyvissä työpaikoissa on työnohjausta. Se on ”tilannetarkistus”, missä selviää (myös itselle) missä mennään ja mikä on vointi. Ulkopuolisen henkilön läsnä ollessa on hyvä purkaa mieltä.”

Tiivistettynä edellä mainitut kohdat voi nähdä erään vastaajan kommentissa: ”Työnohjaus on lisännyt organisaation avoimuutta ja parantanut sisäistä tiedottamista. Työyhteisöä koskettavista asioista on uskallettu puhua rohkeammin.”.

5.4 Analyysi avoimista kysymyksistä

Avoimia kysymyksiä oli neljä. Kahdessa ensimmäisessä kysyttiin vastaajan omaa vaikutelmaa siitä onko työnohjauksella ollut vaikutusta omaan tai ryhmän työskentelytapaan. Kolmannessa kysyttiin vaikutuksista koko työyhteisöön ja neljännessä pyysin vastaajaa pohtimaan mitkä asiat lisäisivät hänen omaa työhyvinvointiaan. Kaikki kysymykset perustuvat siis vastaajien omiin tuntemuksiin asioista.

Kysymyksiin 12 - 14 tuli 21 - 22 kommenttia ja kysymykseen 15 vastasi 21 henkilöä. Tämä käsittää noin 72,4 - 75,9 % kaikista vastaajista. Kaikki kommentit löytyvät kysymyksittäin raportin liitteenä (liitteet 3 - 6) ja alla yhteenvetoa kohdistuen itse kommenttiin ja tutkimukseen. Positiivista oli se, että kommenttien laatu oli asiallista, ainoastaan pari asiatonta kommenttia poistettiin aineistosta. Myös mainitut henkilöiden nimet on poistettu tekstistä. Kommentit on koottu yhteen ja kirjattu kysymyksittäin. Jokaisen kysymyksen lopussa on lainattu vastaajilta suoraan vastaus tehtyyn kysymykseen.

5.4.1 Työnohjauksen vaikutus omaan työskentelytapaan

Avoimeen kysymykseen numero 12, jossa kysyttiin vastaajan mielipidettä työnohjauksen vaikutuksista omaan työskentelytapaan, vastasi 21 eli 72,4 % vastaajista. Näistä 10 henkilöä eli 47,6 % oli sitä mieltä, ettei työnohjauksella ole ollut mitään vaikutusta omaan työskentelytapaan. Eräs vastaajista perusteli vastaustaan sillä, että työnohjausta on ollut vielä varsin vähän aikaa.

Loput kommenteista olivat suurelta osin positiivisia. Työnohjaus koettiin kannustavaksi ja vapauttavaksi. Koettiin, että ajatuksenvaihto on ollut avoimempaa, kun on saanut palautetta muilta tiimiläisiltä. Tämä on saattanut muuttaa suhtautumista työtehtäviin positiiviseen suuntaan. Tuntui myös, että ohjauksen myötä pyritään enemmän ymmärtämään työtovereiden ajatuksia ja esille tuotuja asioita, jopa muuttamaan asioita.

Keskustelu aktivoi ja on laittanut miettimään asioita. Koettiin, että on hyvä, kun saa sanoa, mitä ajattelee, eikä aina kielteisiä asioita. Kommenteissa tuli esiin myös se, että pohjalla on ollut vanhoja asioita, jotka ovat vaivanneet ja näistä on voitu keskustella avoimesti. Tämä on auttanut vähentämään nalkutusta.

Eräässä kommentissa pohdittiin sitä, onko työnohjaus jotenkin muuttanut omia työskentelytapoja, mutta koettiin, että tietyissä tilanteissa on tultu ehkä enemmän harkitsevaiseksi. Mikä hienoa, pyritään kuuntelemaan työkavereita paremmin, jotta voidaan omalla työskentelyllä auttaa heitä työssään. Palaute on koettu myös hyväksi asiaksi, jonka perusteella pyritään ottamaan opiksi.

Työnohjauksen myötä on kiinnitetty entistä enemmän huomiota asioista tiedottamiseen sekä omaan käyttäytymiseen. Luottamusta omaan itseen on tullut työnohjauksen myötä lisää.

”Työnohjauksen myötä olen kiinnittänyt entistä enemmän huomiota asioista tiedottamiseen sekä omaan käyttäytymiseeni.”

”Työnohjauksella ei ole ollut juurikaan vaikutusta, koska sitä on vielä ollut varsin vähän aikaa.”

5.4.2 Työnohjauksen vaikutus ryhmän työskentelytapaan

Kysymyksessä numero 13 haluttiin tietää onko työnohjauksella ollut ryhmän työskentelytapaan vaikutusta. Kysymykseen vastasi 22 eli 75,9 % kyselyyn vastanneista.

Hätäkeskuksessa hätäkeskuspäivystäjät työskentelevät kuudessa ryhmässä. Ryhmät tekevät jaksotyötä, joten he tapaavat toisia ryhmiä työssään harvoin. Näiden kuuden ryhmän lisäksi on hallinnon henkilöstö, joka työskentelee päivävuorossa.

Neljä vastaajaa 22:sta olivat sitä mieltä, ettei työnohjauksella ole ollut mitään vaikutusta. Osa vastaajista oli myös epävarmoja siitä onko näin vähäisellä määrällä työnohjausta ollut vielä mitään vaikutusta, mutta vähäistä vaikutusta tuntui kuitenkin olleen.

Suurin osa kommentteista oli kuitenkin erittäin positiivisia. Erittäin monessa kommentissa oltiin sitä mieltä, että ryhmän avoimuus ja avoin ilmapiiri on lisääntynyt. Toisia huomioidaan ja kuunnellaan enemmän ja ryhmähenki on tiivistynyt. Koetaan, että ryhmä kokeilee uusia asioita. Ryhmässä autetaan toisia enemmän, joka on lähentänyt ja lisännyt ryhmähenkeä.

”Meillä oli entuudestaan jo kivaa. Nyt oli vielä kivempaa, kun kilvan kehuimme toisiamme.”

5.4.3 Työnohjauksen vaikutus koko työyhteisöön

Työnohjauksen vaikutusta koko työyhteisöön kyseltiin kysymyksessä numero 14. Kysymykseen vastasi 21 eli 72,4 % kaikista vastaajista.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei ohjauksella ole ollut vielä mitään vaikutusta tai että työnohjauksen määrä on ollut niin vähäinen, ettei sillä ole voinut olla vielä mitään vaikutusta. Tätä mieltä olivat seitsemän vastaajaa eli 33,3 %. Näiden lisäksi yhden vastaajan mielestä on menty heikompaan suuntaan. Hänen mielestään eristäytyminen on lisääntynyt ja johdon ote on kiristynyt.

Kuitenkin suurimmaksi osaksi muiden vastaajien osalta positiivinen vaikutus näkyy vastauksissa ja tuntuu työyhteisössä. Edelleen tässä kohdassa korostuu se, että työnohjaus antaa rohkeutta nostaa hankalatkin asiat esille. Syntyy erittäin tarpeellinen keskusteluyhteys, joka mahdollistaa ajatusten vaihtoa monen sellaisen päivystäjän kanssa, joiden kanssa ei omassa työvuorossa työskentele.

Vaikutus on ollut positiivinen ja yhteishenkeä lisäävä. Koetaan, että hätäkeskustyötä on hyvä miettiä yhdessä. Arvioitiin, että päätöksentekoon on tullut avoimuutta, joka on osaltaan edesauttanut luottamuksen kehittymistä työyhteisön sisällä. Monen mielestä työyhteisön ilmapiiri on parantunut selkeästi. Kaiken kaikkiaan työnohjauksen koettiin olevan rauhoittavaa sekä lisäävän positiivisuutta ja virkeyttä. Eräs vastaaja koki, ettei ollut vielä huomannut suurta muutosta, mutta oli kuitenkin sitä mieltä, että suunta on oikea ja tuloksia on mahdollisuus saavuttaa.

” On syntynyt ajatusten vaihtoa monen sellaisen päivästäjän kanssa, joiden kanssa ei omassa työvuorossa työskentele.”

” En osaa sanoa luulen että ihan positiivisesti suhtauduttu vaikka jotkut väittävät asiaa turhaksi höpötykseksi, mutta hyvä hiukan miettiä tätä työtä yhdessä.”

5.4.4 Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteet

Kysymyslomakkeen viimeinen avoin kysymys koski työhyvinvointia. Hätäkeskuslaitoksessa tehdään vuosittain työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelma pohjautuu työhyvinvointimallin osa-alueisiin: johtaminen, työyhteisön kehittäminen, työympäristö, työkyky ja terveys sekä osaaminen. Suunnitelmaan valitaan kehittämiskohteet ja painopistealueet, joita halutaan kehittää tietyssä aikataulussa. Näille nimetään vastuuhenkilöt, budjetti ja arviointimittarit.

Pyysin vastaajaa pohtimaan omalla kohdallaan työympäristöä, työtä, ilmapiiriä, johtamista, omaa itseä tai muita tärkeiksi kokemia asioita. Tämän jälkeen pyysin kirjoittamaan 3-5 tärkeintä tavoitetta, jotka lisäisivät vastaajan omaa työhyvinvointia. Tähän kohtaan vastasi 21 eli 72,4 % kaikista vastaajista. Kommentit olivat suurimmalta osin erittäin asiallisia ja kehittäviä. Alla on yhteenvetona ehdotetuista tavoitteista.

Huoli henkilöstöresursseista on olemassa ja se aiheuttaa huolta mm. sairauspoissaolojen sijaisjärjestelyissä sekä kesälomien tuurauksissa. Monella oli myös toivomus toimivista työvälineistä sekä oman toimenkuvan että työnjaon selkeydestä. Myös se seikka, että työympäristö on puhdas ja siisti, vaikuttaa työhyvinvointiin.

Aktiivinen tiedottaminen on tärkeää. Tiedottaminen sekä toive hyvistä esimies-alaisuudesta oli mainittu monen vastaajan työhyvinvoinnin tavoitteissa. Tiedonkulun pitää olla selkeää ja organisoitua ja sen toivotaan olevan avointa ja vahvaa koko Hätäkeskuslaitoksessa. Palautteen, sekä negatiivisen että positiivisen, merkitys koettiin erittäin tärkeäksi. Muutamalla oli mainittu toive paremmasta johtamisesta. Esimiehen toiminnalta toivottiin avoimuutta, reiluutta ja oikeudenmukaisuutta sekä luottamusta työntekijöihin.

Kommenteissa puhuttiin myös paljon hyvästä yhteishengestä, josta löytyy hyvä tekemisen meininki. Ehdotettiin yhteishengen nostattamista esim. yhteisin tapahtumin. Tavoitteena on iloinen työympäristö, jossa kaikenlaisia ihmisiä kunnioitetaan ja oikeudenmukaisuus toteutuu. Tavoitteissa mainittiin myös selkeä työn ja vastuun jako sekä yhteisöllisyys, ns. me-henki, jossa toteutuu vuorovaikutus työkavereiden kesken sekä ihmisten sitoutuminen sovittuihin

asioihin. Näin luodaan positiivinen ja avoin työilmapiiri, josta vastuussa ovat kaikki työyhteisön jäsenet.

Yksittäisiä mainintoja oli koskien joustavampaa työaikaa, vaihtelevia työtehtäviä sekä vaikuttamisen mahdollisuutta omiin asioihin. Myös palkan korotus toivottiin toteutuvan ammattitaidon lisääntyessä. Hätäkeskuksessa tehdään pitkiä 12 tunnin työvuoroja, jolloin tautusten merkitys on suuri ja ne toivottiinkin saatavan kohdalleen. Erittäin positiivista oli huomata, että myös fyysisen kunnon ylläpitäminen oli huomioitu omaa työhyvinvointia pohdittaessa. Myös henkilökohtaisella elämällä, kuten perheellä ja muulla sosiaalisella elämällä nähtiin olevan vaikutusta omaan työhyvinvointiin sekä vuorotöissä jaksamiseen.

Rakennemuutos aiheuttaa selkeästi epävarmuutta ihmisissä ja tämä näkyi myös vastauksissa, joissa toivottiin varmuutta tulevaisuudesta. Tavoitteena on yrittää pysyä mukana muutoksessa positiivisen mielialan avulla. Rakennemuutokseen liittyvän epävarmuuden väheneminen auttaa osaltaan ihmisiä voimaan paremmin työssään.

" 1.Hyvä "työhenki", tekemisen meininki. 2.Toimiva ympäristö ja välineet 3.Hyvä esimies-alaisuus 4.Varhainen puuttuminen ongelmiin."

" Palaute; oli se sitten positiivista tai negatiivista olisi hyvä antaa. Asianhan voi esittää monella eri tavalla. Olen sitä mieltä, että koko elämä on oppimista, omista virheistään voi oppia, mutta aina on hyvä saada palautetta jos on onnistunut jossain. Joskus työssä kuuntelen kun toinen päiväystäjä hoitaa työtehtäviä ja opin, että asiat voi hoitaa/tehdä monella eri tavalla ja silti päästään samaan lopputulokseen. Meistä jokaisen tulisi muistaa että usea hlö tekee työtä samassa työpisteessä ja työpöytä tulisi siivota työvuoron jälkeen sellaiseksi kuin itse sen haluaisi olevan kun vuoron aloittaa."

5.5 Työnohjaajan kommentit

Pyysin työnohjaaja Tapio Aaltosta kuvaamaan tilannetta ennen ja jälkeen työnohjauksen. Ohessa häneltä saamani lausunto:

"Alkutilanne vaikutti kireältä. Ristiriitoja oli salin ja hallinnon välillä. Jotkut henkilösuhteet olivat kuormittuneet. Johtajuuteen ei luotettu. Lähihistorian taakka tuntui painostavalta. Osa koetuista ongelmista johtui siitä, ettei asioista vain ollut puhuttu.

Tilanne kehittyi seuraavien kuukausien ja vuoden, puolentoista aikana selvästi hyvään suuntaan. Työnohjauksen roolina oli ottaa kipukohdat käsittelyyn ja etsiä joitakin uusia

pelisääntöjä. Prosessin tuloksena tehtiin muutamia konkreettisia muutoksia, jotka lähensivät henkilökuntaa ja johtoa. Yksi sellainen oli luopuminen kahdesta kahvihuoneesta.

Prosessin aikana tapahtui useita henkilövaihdoksia, jotka lievensivät ristiriitoja. Uusi viestipäällikkö on ottanut selkeästi johtajuutta. Asiantuntijat ovat löytäneet roolin ja tavan toimia, jossa he voivat antaa panoksensa rakentavasti koko yhteisön käyttöön. Vuorojen sisäinen tunnelma on pääosin hyvä, vaikka samalla onkin havaittavissa jännitteitä vuorojen välillä.

Hyvää prosessissa on ollut, että sen aikajänne on ollut pitkä. Työnohjausprosessi on voinut tukea organisaatiota pitkin matkaa aina uusissa vaiheissa. Positiivinen kehitys on mielestäni ilmeinen. Mikä lopulta johtuu työnohjauksesta ja mikä muusta, sitä voi olla vaikea sanoa. Yleensä "kaikki vaikuttaa kaikkeen".

Pyysin vielä Aaltosta (2011) kertomaan lisää mm. Kisakalliossa vietetyn koko henkilöstön työnohjauspäivässä käytössä olleista työnohjauksen menetelmistä. Ohessa häneltä saamani vastaus:

"Kisakallio oli eräänlainen ison ryhmän työnohjaussessio (kaksi eri ryhmää, molemmissa periaatteessa sama ohjelma). Annoin parit tietoiskut, jotka liittyivät hyvinvointiin ja ryhmädynamiikkaan. Niiden pohjalta syntyi molemmissa tapauksissa vilkas keskustelu. Varsinkin reiluuden ja epäreiluuden käsite synnytti ajatustenvaihtoa. Teimme alkuvaiheessa lyhyen ryhmätyön, jossa pyrittiin tunnistamaan, mikä on hyvin ja mitä pitäisi petrata. Loppuvaiheessa teimme "matkakartan", jossa eri ryhmät korttien avulla miettivät "yhteistä visiotamme - missä haluamme olla muutaman vuoden päästä", "mistä meidän on luovuttava", mitä meidän on vahvistettava" sekä "miltä sitten tuntuu, kun tämä on toteutunut". Tuloksena oli paljon tärkeitä ajatuksia. Suurin hyöty tällaisessa menetelmässä kuitenkin on, että porukassa syntyy yhteistä tekemistä ja keskustelua - myös sellaisten kanssa, joiden kanssa ei tavallisesti puhuta niin paljon. Kyseessä oli yhteisöllinen kokemus, jonka ytimessä oli oman työn ja työyhteisön pohdinta.

Aika paljon esille nousivat pelisäännöt ja yhteisten käytäntöjen tarve. Missä kohtaa noudatetaan ohjeita pilkulleen, missä taas on käytettävä tilannekohtaista harkintaa. Tässä henkilöt ovat erilaisia, samoin ryhmät. Näistä oli tärkeä puhua.

Vuorojen työnohjauksessa pohdittiin sitä, mikä koettiin toimivaksi ja missä kohdin oli kipukohtia. Väki mietti näitä aluksi parityöskentelynä. Siitä sitten avattiin yleiskeskustelua. Välillä mietittiin oman ryhmän suhdetta kokonaisuuteen. Kaikissa tapauksissa oma ryhmä koettiin mieluisammaksi ja parhaaksi ryhmäksi. Sitten etsittiin muutama konkreettinen

kehittämiskohta. Niitä löytyi. Lopuksi jokainen ryhmän jäsen sai muilta ryhmäläisiltä kehuvaan palautetta tyyliin: "arvostan sinussa sitä, että..." Monet tuntuivat kokevan saamansa palautteen iloisena asiana. "Tuntui hyvältä." "

Ryhmien lisäksi Aaltonen kävi pari yksilötyönohjauskeskustelua keskuksen johdon kanssa teemana johtaminen. Keskusteluissa käytiin läpi johdon kokemia johtamishaasteita sekä tutkittiin työtä ja työtapoja.

Työnohjausta on tarkoitus jatkaa. Työnohjausta suunnataan vielä pari kertaa vuoromestareille ja sen jälkeen järjestetään vielä tilaisuudet koko henkilökunnalle. Työnohjausta varten saatuja määrärahoja on edelleen jäljellä ja ne on tarkoitus käyttää niin pitkälle kuin ne riittävät.

6 Yhteenveto

Työhyvinvointi ja siihen liittyvät osatekijät ovat erittäin kiinnostavia. Vahvan henkilökohtaisen panostuksen myötä, Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa aloitettiin työnohjaus keväällä 2010. Tämän myötä virisi myös kiinnostus tutkia millaisia vaikutuksia työnohjauksella on työhyvinvointiin vai onko sillä vaikutusta ollenkaan.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että vähäiselläkin työnohjauksella on vaikutusta työhyvinvoinnin lisäämisen välineenä. Erityisesti tällaisessa työyhteisössä, jossa sen jäsenet ja ryhmät tapaavat toisiaan harvoin, keskusteluyhteyden avaaminen on erittäin tärkeää. Tämä lisää selkeästi henkilöstössä avoimuuden ja positiivisuuden tunnetta tiedottamisessa, joka usein tuntuu olevan erilaisten organisaatioiden kipupisteenä. Ihmisillä on selkeä tarve keskustella ja tulla kuulluksi!

Mielestäni Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa tarvittiin ihan aluksi avointa ja puhdistavaa keskustelua. Tämän myötä saatiin käytyä läpi vanhoja asioita, jotka olivat selkeästi taakkana ihmisten mielissä. Tämä ns. kuohuontavaihe (Punkanen 2009) sisälsi välienselvittelyä, joka oli erittäin tarpeen koko henkilöstölle. Tällä tavalla saatiin myös rakennettua luottamus työnohjaajaan puolueettomana henkilönä.

Tutkimuksessa tuli esiin, että johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä koetaan Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa lievästi vähentyneen eikä työnohjauksella ole ollut siihen monen mielestä vielä vaikutusta. Hyvällä johtamisella on merkitystä organisaation työhyvinvointiin, koska sillä on vaikutusta kaikkiin ja kaikkeen. Johtamisen uudet tuulet ja

suuntaukset korostavatkin yhä enemmän työyhteisön hyvinvointia ja sen kantavaa voimaa tuloksen tekemisessä. Yhä enemmän ollaan luopumassa autoritäärisestä johtamisesta ja siirrytään jaettuun eli osallistavaan johtamiseen. Osallistavan johtamisen vahvuus on hiljaisen tiedon jakaminen ja sen kautta osaamisen ja kokemusten jakaantuminen tasaisemmin organisaatiossa (Hätäkeskuslaitos 2009). Johtajuuden uusia vaatimuksia ovat itsensä tunteminen ja sitä kautta itsensä johtaminen, jolloin johtaminen tapahtuu oman esimerkin avulla. Myös alaistaidot ovat tärkeitä, koska alaistaidot ja esimiestaidot täydentävät toisiaan. Nämä toimivat pohjana hyvälle johtamiselle ja toimivalle työyhteisölle.

Palkkaukseen liittyvät kysymykset (palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys sekä palkkauksen oikeudenmukaisuus) olivat myös lievästi tutkimuksessa miinuksella. On vaikeaa kuvitella millä tavalla työnohjauksella voitaisiin vaikuttaa palkkauksen perusteiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen tai onko se ylipäättään työnohjauksessa käsiteltävä asia. Toinen seikka on se, että kuuluuko tämä kysymys ollenkaan tähän tutkimukseen. Palkkauksen oikeudenmukaisuuteen sitä vastoin voitaneen vaikuttaa esimiehiin kohdistuvalla yksilötyönohjauksella, jossa keskitytään työntekijän ammatilliseen kasvuun, perustehtävän kirkastumiseen ja itseohjautuvuuteen (Punkanen 2009).

Ammatillinen kehittyminen, työhyvinvoinnin lisääntyminen sekä työssä oppimisen tehostuminen ovat todettuja työnohjauksesta saatavia hyötyjä, jotka vastaajien mielestä näkyvät positiivisesti jo näin varhaisessa vaiheessa työnohjausta. Työnohjauksella tuntuu olevan selkeä vaikutus työyhteisön avoimuuteen ja ilmapiirin puhdistumiseen, joka taas palvelee selkeästi sisäisen viestinnän kehittymistä parempaan suuntaan.

Asioista keskustellaan paljon omassa työvuorossa, mutta tärkeää on avata myös keskusteluyhteys sellaisten henkilöiden kanssa, jotka eivät kuulu samaan työryhmään. Tällöin voidaan keskustella yleisesti oman työn erityispiirteistä ja miettiä yhteisiä toimintatapoja työn hoitamiseksi. Hätäkeskuspäivystäjä kohtaa työssään erilaisia ja erilailla käyttäytyviä ihmisiä muuttuvissa tilanteissa. Päivystäjän tunnetaidot korostuvat ja niiden tunnistamisella ja käsittelyllä on merkitystä työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Kollegalta saatu palaute auttaa ymmärtämään ja mahdollisesti tarvittaessa jopa muuttamaan omaa suhtautumista työhön ja sen tekemiseen. Ohjaajan ulkopuolisuus avartaa ajattelua ja antaa mahdollisesti uusia näkökulmia työn tekemiseen ja yhteistyöhön.

Arvot toimivat yrityksen toiminnan pohjana sekä johtajuuden pohjana. Kyselyn tuloksissa näkyy lievää epäluottamusta organisaation arvojen toteutumiseen käytännössä sekä niiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Työnohjauksessa pitäisikin keskittyä pohtimaan organisaation ja työyhteisön arvoja ja niiden toteutumista työssä. Ohjattavien olisi hyvä miettiä, mitä arvot todella tarkoittavat ja onko niihin helppoa tai edes mahdollista yhtyä. Kun

yksilö kokee työnsä mielekkääksi ja arvokkaaksi, palkitsee se enemmän kuin pelkän palkan takia tehty työ (Punkanen 2009).

Kaikkein selkeimmin näkyy negatiivinen vaikutus kysyttäessä työpaikan varmuudesta nyt ja tulevaisuudessa. Tähän vaikuttaa selkeästi Hätäkeskuslaitoksessa mylläävä rakennemuutos, joka tuo epävarmuuden tunteen koko organisaatioon. Työnohjauksen avulla ei pystytäkään poistamaan ihmisten epävarmuutta tulevaisuudesta, mutta sen avulla voidaan kehittää johtajan erästä vaativinta työtehtävää, muutosjohtamista. Vaikka muutos oli rajattu pois tutkimuskysymyksistä, se näkyi silti avointen kysymysten vastauksissa. Huoli muutoksesta on olemassa ja se vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin. Tämän vuoksi on seuraava luku muutoksen haasteista mukana tässä yhteenvedossa.

6.2 Muutoksen haasteet Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa

Eräs tämän hetken tärkeimmistä työhyvinvointitoiminnan työkaluista Hätäkeskuslaitoksessa on muutoksen hallinta. Haasteellista muutoksessa on se, että se asettaa henkilöstön perusturvallisuuden vaakalaudalle. Osa hätäkeskuksista lopetetaan ja vain osa keskuksista jatkaa, vaikka virallisesti puhutaankin uusien keskuksien perustamisesta. Käytännössä kuitenkin henkilöstö joutuu tekemään päätöksen siirtymisestä uuteen keskukseseen monien satojen kilometrien päähän. Samalla henkilöstö joutuu tekemään päätöksen kodin muutosta uudelle paikkakunnalle. Tämä koskee luonnollisesti koko perhettä ja tekee tilanteen erityisen hankalaksi.

Muutos koskee myös erittäin vahvasti johtajia, joiden kaikkien työpanosta ei enää tulla tarvitsemaan keskusten johdossa. Tarjolla on vaihtoehtoisia virkoja keskushallinnossa. Muutos on kuitenkin niin iso myös heille, että muutosprosessin työstäminen on vienyt aikaa. Erittäin tärkeää kuitenkin on, että johtajat hyväksyvät muutoksen. Tämä vaikuttaa myös koko henkilöstöön ja heidän hyväksymisprosessinsa etenemiseen.

Muutos näyttää aina erilaiselta riippuen siitä, mistä suunnasta sitä katsotaan. Yrityksen johto näkee muutoksessa aivan erilaisia asioita kuin työntekijät. Muutoksesta selviytymiseen ja siinä menestymiseen vaikuttavat erittäin vahvasti tunteet. Jo se, että hyväksyy sen tosiasian, että elämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, auttaa laittamaan monet muutokset oikeisiin mittasuhteisiin. Muutosjohtaminen on eräs vaativimmista tehtävistä, jonka eteen johtaja saattaa urallaan joutua. Se vaatii tunneälyä, itsensä likoon laittamista, luottamuksen osoittamisen taitoa alaisilleen ja aitoutta. Johtamisen vastuu on valtava. Johtajien tulisi pyrkiä kehittämään itseään jatkuvasti. Palautteen kuunteleminen omalta henkilökunnalta auttaa kehittymään omassa johtamistyössä.

Muutosta Häätäkeskuslaitoksessa on pyritty helpottamaan erilaisin keinoin. Ihmisille on tarjolla muuttoapua, tutustumiskäyntejä, työpaikkakokeiluja yms. Häätäkeskuslaitoksen muutoksen hallinnan työryhmä on laatinut henkilöstölle ja muutoksen läpiviemiin osallistuville tueksi suunnitelman muutoksen läpiviemiseksi. Se koostuu kolmesta asiakokonaisuudesta: muutoksen suunnittelu ja muutosvalmiuden aikaansaaminen, muutoksen toimeenpano ja vakiinnuttaminen sekä työhyvinvointi muutoksessa. Suunnitelmassa on eritelty ne kysymykset ja mahdolliset keinot, joilla onnistunut muutos voitaisiin toteuttaa. (Häätäkeskuslaitos.)

Muutosta Häätäkeskuslaitoksessa vetää HAKMU-hanke, jonka tehtävät on kuvattu luvussa 2.3.2. HAKMU vastaa muutoksen vetämisestä ja viestinnästä. Heidän tehtävänä on selvittää henkilöstön mielipide ja halut muuttoon lakkautettavista keskuksista uuteen keskukseseen. He esittelevät myös henkilöstölle eri muutostuet. Jos henkilö ei halua siirtyä uuteen keskukseseen, hänelle annetaan mahdollisuus hakeutua muihin valtion virastoihin ns. virkajärjestelyn kautta, joka antaa etuoikeuden hakea virkajärjestelyissä olevia avoimia virkoja. Näitä virkoja ei voi hakea muut kuin ainoastaan virkajärjestelyihin ilmoitetut henkilöt. Muutoksen ensimmäinen vaihe on vasta menossa ja tämän vuoden lopulla on toteutunut ensimmäisen keskuksen, Rovaniemen häätäkeskuksen, lakkauttaminen. Uusi keskus jatkaa Oulussa, jonne siirtyi ennakoarveluista poiketen suurin osa henkilöstöstä.

Erittäin tärkeää on johdon esimerkki positiivisesta suhtautumisesta muutokseen. Kannustava ote ja ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen täytyy olla ensimmäisellä sijalla muutoksessa. Tärkeää olisi, että johto saisi muutoksesta tarpeeksi tietoa, jotta he ymmärtäisivät muutoksen tärkeyden ja mahdolliset hyödyt. Näin he voisivat viestiä positiivista ajattelua eteenpäin.

Työnohjauksessa on hyvä käydä läpi muutokseen liittyviä asioita sekä siihen liittyviä tunteita ja tuntemuksia. Ihmisille merkitsee paljon, että heitä kuunnellaan ja he saavat sanoa asioista ääneen oman mielipiteensä. Erityisen tärkeää on työnohjauksessa keskittyä tukemaan johtajia, koska heidän suhtautumisensa muutokseen luo hengen koko työyhteisössä. Heillä on vastuu henkilöstöstä ja heidän hyvinvoinnistaan työpaikalla.

6.3 Pohdinta

Tutkimuksen päätarkoituksena oli saada vastaus kysymykseen onko työnohjauksesta ollut Länsi-Uudenmaan häätäkeskuksen henkilöstön työhyvinvointiin vaikutusta. Siihen tämä tutkimus vastaa selkeästi. Häätäkeskuksen henkilöstölle annettiin sekä ryhmätyönohjausta että yhteistyötyönohjausta. Osa henkilöstöstä sai myös yksilötyönohjausta, joka toimi lähinnä ryhmätyönohjausta täydentävänä elementtinä. Työnohjauksen teoreettinen viitekehys nojaa hyvin pitkälle Tiina Punkasen vuonna 2009 kirjoittamaan kirjaan Työnohjaus muutoksen

moottorina. Punkasen (2009) mukaan työnohjauksen perustavoitteena on lisätä ryhmän jäsenten ymmärrystä itseään, työtään ja työyhteisöään kohtaan sekä samassa työyhteisössä työskenteleviä löytämään ratkaisuja keskinäisiin jännitteisiin sekä vuorovaikutus- että työtilanteissa.

Syyt työnohjauksen aloittamiselle Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa oli moninaiset. Haluttiin parantaa työilmapiiriä ja työssä jaksamista sekä vahvistaa sisäistä luottamusta ja yhteistyötä. Johtamisessa koettiin luottamuspulaa ja henkilöstön ja ryhmien kesken oli jännitteitä. Tutkimustulokset kertovat, että työilmapiiri on selkeästi muuttunut avoimemmaksi ja keskustelua eri ryhmien välillä on saatu aikaiseksi. Erityisesti koettiin hyväksi se, että on saatu avautua ja ristiriitatilanteita on käyty läpi. Työnohjaaja toimii työnohjaustilanteessa eräänlaisena säiliönä, johon hän ottaa vastaan ohjattavan/ohjattavien tuskan ja ahdistuksen, ja jonka hän palauttaa muokattuna lisäkysymyksinä tai kommentteina (Punkanen 2009) ja saa dialogin avulla näin ohjattavat refleктоimaan omaa itseään, työtään ja työyhteisöään.

Tiimityön kehittymisen ja vuorovaikutuksen parantumisen edellytys on avoin keskustelu, jonka työnohjaus mahdollistaa. Avointa siinä mielessä, että keskustelua käydään ajoittain yli ryhmärajojen. Tiedon kulku, joka usein on työyhteisöjen ongelma, ei parane sillä, että laitetaan enemmän sähköpostiviestejä, enemmän tiedotuksia intraan ja internetiin eikä ilmoitustauluja täyttämällä. Uskallan väittää, että työyhteisöissä, joissa järjestetään säännöllisesti tilaa avoimelle keskustelulle koko työyhteisölle yli tiimirajojen, voidaan paremmin ja koetaan sisäisen viestinnän toimivan. Tutkimustuloksista ilmeni myös, että edelleen tuntuu olevan luottamuspula johtamista sekä työpaikan varmuutta kohtaan, jota toivottavasti työstetään vielä edelleen työnohjauksen jatkuessa keskuksessa keskittyen erityisesti muutosjohtamiseen.

Työnohjauksen aikana tapahtui muutoksia hätäkeskuksen henkilöstössä. Hallinnossa vaihtui henkilöstöä ja myös päivystyssalin puolelta lähti ja tuli jonkin verran henkilöstöä. Se, mikä oli näiden henkilömuutosten vaikutus työilmapiiriin ja sen kehittymiseen myönteiseen suuntaan suhteessa työnohjauksen vaikutuksiin, on vaikea arvioida. Varmasti henkilövaihdoksilla on ollut vaikutusta, mutta ne eivät kuitenkaan täysin voi korvata avoimen, vapauttavan keskustelun tuomaa positiivista vaikutusta.

Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi työnohjauksen jatkoa pohdittaessa. Tutkimukseen osallistui suhteellisen pieni joukko Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen henkilöstöstä, jolloin voidaan kyseenalaistaa tutkimuksen luotettavuus. Mielestäni kuitenkin tutkimuksen tulosta voidaan käyttää suuntaa antavana ja se vahvistaa osaltaan teoriaa työnohjauksen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyödyksi mietittäessä sitä, mihin osa-alueisiin työnohjausta erityisesti tarvitaan.

Työnantaja tai keskuksen johto hyötyy myös tutkimuksen tuloksista, koska esille tulleiden asioiden korjaamisessa ei välttämättä tarvita erillistä ohjausta, vaan ne korjaantuvat perusjohtamisen keinoin.

Tutkimuslomaketta avattaessa ja arvioitaessa on luvussa 4.3 käyty rehellisesti läpi mahdollisia muutoksia lomakkeen kysymysten rakenteeseen sekä monivalintakysymyksen asetteluun. Muutokset ovat hienosäätöä eivätkä välttämättä olisi muuttaneet tutkimuksen tulosta suuntaan tai toiseen. Avoimia lisäkysymyksiä olisi voinut esittää liittyen tarkemmin eri osa-alueisiin, kuten johtaminen, tiedon kulku ja työilmapiiri. Tällöin vastaaja olisi voinut yksityiskohtaisemmin esittää omia arviointeja työnohjauksen tarpeista näillä osa-alueilla. Myös työnohjauksen menetelmistä olisi voinut esittää tarkempia kysymyksiä. Näitä voidaan hyödyntää mahdollisissa jatkotutkimuksissa liittyen aiheeseen.

Lopuksi haluan kiittää tutkimukseen osallistunutta Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen henkilöstöä. Olen lainannut tähän loppuun erään kyselyyn vastanneen kommentin, joka mielestäni kiteyttää positiivisella tavalla tutkimuksen tuloksen lyhyesti ja ytimekkäästi: "Tarve tulla kuulluksi on lunastettu. Ihmiset ovat selkeästi tyytyväisiä työnohjaukseen. Lisää tarvitaan!".

Lähteet

Kirjallisuuslähteet

Ahonen, G. & Ojala, L. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Anttalainen, J., Kauppinen, R. & Nissinen, V. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.

Bergström, C., Gillström, L., Gillström, L. & Östling, B. 2001. Praktiskt Ledarskap. Upplaga 3:2. Sweden: Litografen i Vinslöv.

Frantti, J-V. 2007. Tutkimus johtamisen merkityksestä työtyytyväisyyteen Varsinais-Suomen hätäkeskuksessa. Tampereen teknillinen yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyypä, H. 1983. Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehyksenä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia.

Hyrkäs, K. 2002. Clinical supervision and quality care : examining the effects of team supervision in multi-professional teams. Tampere: Tampere University Press.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kinnunen, V., Nikula, S., Pursiainen, J. & Tuovila, E. 2009. Avaimet elämään – kirja, joka ei vanhene. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Lindroos, H. & Segercrantz, U. (toim.) 2009. Yksilöksi ryhmässä. Helsinki: Hakapaino.

Ojanen, S. 2009. Ohjauksesta oivallukseen. Helsinki: Yliopistopaino.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksu tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus - Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Julkaisut

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto, Tampere.

Valve-Mäntylä, L. 2010. Luottamus työnohjauksessa. Osviitta 2/2010, 4 - 9.

Hätäkeskuslaitos. 2009. HÄKE HAO/10/2009. Työhyvinvointitoiminta Hätäkeskuslaitoksessa.

Hätäkeskuslaitos. 2009. Työhyvinvoinnin käsikirja.

Sähköiset lähteet

Hätäkeskuslaitos. 2011. 112 - Hätäkeskuslaitos. Viitattu 2011.
<http://www.112.fi/>

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry. Johdanto. Viitattu 17.10.2011.
<http://www.johdontyonohjaajat.fi/>

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Viitattu 11.10.2011.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Julkaisemattomat lähteet

Aaltonen, T. 2011. Työnohjaajan haastattelu. 10.10.2011. Novetos Oy. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Häätäkeskuslaitoksen organisaatio (Häätäkeskuslaitos).....	9
Kuvio 2: Yksilön työhyvinvoinnin erilaiset tunnetilat (Työterveyslaitos).....	14
Kuvio 3: Työhyvinvointia voi kuvata vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Ahonen & Ojala, 2003).	17
Kuvio 4: Ryhmän muutoutumisprosessi (Tuckman 1965 ja Tuckman & Jensen 1977)	31
Kuvio 5: Vastausten prosentuaalinen jakautuminen työnohjauksen hyödyllisyydestä	47
Kuvio 6: Työnohjauksen jatkohalukkuus (kysymys 11)	48

Taulukot

Taulukko 1: Sukupuolten jakauma vastanneista.....	39
Taulukko 2: Vastaajat iän mukaan jaoteltuna	40
Taulukko 3: Vastaajien koulutustausta.....	40
Taulukko 4: Vastaajien tulovuodet häätäkeskuksen palvelukseen.....	40
Taulukko 5: Vastaajat palvelussuhteen pysyvyyden ja tulovuoden mukaan.....	41
Taulukko 6: Vastaajat tulosuunnan mukaan.....	42
Taulukko 7: Vastaajien esimiesasema	42
Taulukko 8: Kysymyslomakkeen väittämät koskien työnohjauksen vaikutusta eri osa-alueisiin.....	43
Taulukko 9: Työnohjauksen myötä positiivinen vaikutus taulukossa näkyviin osa-alueisiin	44
Taulukko 10: Osa-alueet, joissa työnohjauksen myötä vaikutus negatiivinen	45
Taulukko 11: Vastaukset koskien johdon toimintaa.....	45
Taulukko 12: Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	46
Taulukko 13: Yhteenveto vastauksista monivalintakysymyksiin	47
Taulukko 14: Vastaajien määrät verratessa kysymyksiä työnohjauksen hyödyistä ja jatkohalukkuudesta.....	48

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslomake	65
Liite 2: Perustelut kysymykseen 11	70
Liite 3: Avoimet kommentit kysymykseen numero 12	71
Liite 4: Avoimet kommentit kysymykseen numero 13	72
Liite 5: Avoimet kommentit kysymykseen numero 14	73
Liite 6: Avoimet kommentit kysymykseen numero 15	74

Liite 1: Tutkimuslomake

Hei!

Opiskelen Laurea Leppävaarassa liiketaloutta ja teen opinnäytetyötä aiheesta "Työnohjauksen vaikutus työhyvinvointiin". Tutkimus koskee Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksen henkilöstöä. Tähän liittyen olen tehnyt kysymyslomakkeen, johon toivon sinun käyttävän muutaman minuutin aikaasi.

Taustaa

Hätäkeskuslaitoksessa vuosittain tehtävä työtyytyväisyystutkimus VM-Baro koskee koko laitoksen väkeä ja perustuu pitkälti työhyvinvoinnin käsikirjan osa-alueisiin. Tutkimus tehdään vuosittain ja siitä saadaan luvut keskuksittain. Tutkimuksesta saatava työtyytyväisyysindeksi toimii yhtenä mittarina työhyvinvointia mitattaessa. VM-Barosta saadut luvut ja tulokset vuosilta 2006 - 2010 ovat olleet kimmokkeena toimenpiteiden ja erityisesti työnohjauksen alkamiseen Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää keväällä 2010 aloitetun työnohjauksen vaikutusta työhyvinvointiin Länsi-Uudenmaan hätäkeskuksessa.

Kysymykset pohjautuvat VM-Baroon. Lisäksi jokaisen aihealueen perässä on kysymykset liittyen työnohjaukseen. Avoimiin kysymyksiin voi vastausta jatkaa tarvittaessa lomakkeen toiselle puolelle. Lopuksi pyydän pohtimaan työhyvinvointia ja listaamaan 3-5 sinulle tärkeintä tavoitetta, jotka lisäisivät sinun omaa työhyvinvointiasi. Pyydän sinua vastaamaan kaikkiin alla oleviin kysymyksiin ja palauttamaan lomakkeen salissa olevaan nimettyyn lokeroon 20.2.2011 mennessä. Kiitos!

Terveisin,
Katja Hallamaa

1 Perustiedot

1. Sukupuoli

- ☐ mies
- ☐ nainen

2. Ikä

- ☐ 18 - 30 vuotta
- ☐ 31 - 40 vuotta
- ☐ 41 - 50 vuotta
- ☐ 51 - 60 vuotta
- ☐ yli 60 vuotta

3. Koulutustausta

- ☐ peruskoulu/keskikoulu/kansakoulu
- ☐ ylioppilas
- ☐ ammatillinen perustutkinto
- ☐ alempi korkeakoulututkinto
- ☐ ylempi korkeakoulututkinto

4. Tulosuunta Länsi-Uudenmaan hätäkeskukseen

- ☐ kunnallinen aluehälytyskeskus
- ☐ poliisi
- ☐ pelastus
- ☐ muu kunta tai kuntayhtymä
- ☐ muu yksityinen sektori
- ☐ muu valtion virasto tai laitos

5. Tulovuosi Länsi-Uudenmaan hätäkeskukseen

- ☐ 2005 tai aiemmin
- ☐ 2006
- ☐ 2007
- ☐ 2008
- ☐ 2009
- ☐ 2010

6. palvelussuhteen pysyvyys

- ☐ vakinainen
- ☐ määräaikainen

7.

- ☐ olen esimiesasemassa
- ☐ en ole esimiesasemassa

Vastaa väittämään ympyröimällä sinulle sopivin vaihtoehto. Valitse vain yksi vaihtoehto.

Arvioi, onko työnohjauksen myötä:	1 Vähentynyt	2 Pysynyt samana	3 Lisääntynyt
2 Johtaminen			
2.1 Oman esimiehen antama tuki työyhteisössä	1	2	3
2.2 Töiden organisointi työyhteisössä	1	2	3
2.3 Palautteen saanti työtuloksista ja ammatinhallinnasta	1	2	3
2.4 Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työyhteisössä	1	2	3
2.5 Hätäkeskuksen johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä	1	2	3
3 Työn sisältö ja haasteellisuus			
3.1 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	1	2	3
3.2 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	1	2	3
4 Palkkaus			
4.1 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	1	2	3
4.2 Palkkauksen oikeudenmukaisuus	1	2	3
5 Kehittymisen tuki			
5.1 Työpaikkakoulutus- ja muut osaamisen kehittämismahdollisuudet	1	2	3
5.2 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	1	2	3
5.3 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	1	2	3
6 Työilmapiiri ja yhteistyö			
6.1 Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	1	2	3
6.2 Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työtovereiden taholta	1	2	3
6.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	1	2	3
7 Työolot			
7.1 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	1	2	3
7.2 Jaksaminen ja energisyys	1	2	3
8 Tiedon kulku			
8.1 Työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedon kulku	1	2	3

8.2 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	1	2	3
8.3 Oman työryhmän sisäinen viestintä	1	2	3
8.4 Oman työn tekemisessä tarvittavien tietojen saaminen	1	2	3
8.5 Lähiesimiehen aktiivisuus sisäisessä viestinnässä	1	2	3
8.6 Sisäisen viestinnän vastuiden selkeys	1	2	3
8.7 Sisäisen viestinnän luotettavuus	1	2	3
8.8 Sisäisen viestinnän oikea-aikaisuus	1	2	3
8.9 Oma aktiivisuus sisäisessä viestinnässä	1	2	3
9 Arvot			
9.1 Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	1	2	3
9.2 Arvojen toteutuminen käytännössä	1	2	3

10. Työnohjaus on ollut mielestäni hyödyllistä

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | Täysin samaa mieltä |
| 2 | Jokseenkin samaa mieltä |
| 3 | Ei samaa eikä eri mieltä |
| 4 | Jokseenkin eri mieltä |
| 5 | Täysin eri mieltä |

11. Haluaisin, että työnohjausta jatketaan.

1. Kyllä, perustelut miksi?

2. En, perustelut miksi?

12. Minkälainen vaikutus mielestäsi työnohjauksella on ollut omaan työskentelytapaasi?

13. Minkälainen vaikutus mielestäsi työnohjauksella on ollut ryhmäsi työskentelytapaan?

14. Minkälainen vaikutus mielestäsi työnohjauksella on ollut koko työyhteisöön?

15 Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteet

Pohdi omalla kohdallasi työympäristöä, työtä, ilmapiiriä, johtamista, omaa itseä tai muita tärkeäksi kokemiasi asioita.

Mikä lisäisi sinun omaa työhyvinvointiasi? Kirjoita 3-5 tärkeintä tavoitetta.

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2: Perustelut kysymykseen 11

Haluaisin, että työnohjausta jatketaan kyllä / ei	
1	Ei, miksi jatkettaisiin kun johto ei sitoudu siihen
2	Kyllä, edistää työyhteisön avoimuutta ja edistää sitä kautta työhyvinvointia
3	Kyllä, tukee työtä paremmin ja toimimista omassa tiimissä
4	Ei, ei ole mitään hyötyä. Oli toki kiva kuulla duunikavereilta, että on hyvä työntekijä ja niin edelleen, mutta kun ongelma on kulmahuoneen kävelevä ruumis xxxxx, niin työnohjaus on täysin turhaa.
5	Kyllä, on ollut todella hyödyllistä ja ilmapiiriä puhdistavaa
6	Kyllä, alku on ollut hyvä ja rohkaiseva. Koen työnohjauksen tarpeelliseksi.
7	Kyllä, kaikissa hyvissä työpaikoissa on työnohjausta. Se on "tilannetarkistus", missä selviää (myös itselle) missä mennään, mikä vointi. Ulkopuolisen henkilön läsnäollessa on hyvä purkaa mieltä.
8	Kyllä, työn luonne ja vaativuus tarvitsee työnohjausta
9	Kyllä, työyhteisö hyöttyy siitä
10	Kyllä, parempi kuin ei mitään
11	
12	Ei, hyödytöntä hömppää maksaa sädälle karmeita tuntiliksoja. Samoja juttuja käsitellään jatkuvasti oman vuoron sisällä vielä avoimemminkin.
13	Kyllä, tilanne kentällä muuttuu
14	Kyllä, vaikuttaa selkeästi myönteisesti ihmisiin ja ilmapiiriin. Halu puhua asioista avoimemmin on olemassa.
15	Kyllä, jos siitä on edes jollekin hyötyä?!
16	Kyllä, ongelmia noussut esille ja keskustelu ollut rakentavaa
17	Kyllä, muutoksen läpiviennin tukeminen
18	Kyllä, parempaan suuntaan ollaan menossa
19	Kyllä, hyvä tietää missä mennään
20	Kyllä, työnohjaus on lisännyt organisaation avoimuutta ja parantanut sisäistä tiedottamista. Työyhteisöä koskettavista asioista on uskallettu puhua rohkeammin.
21	Kyllä, tuonut ihmisiä lähelle, saanut puhua ihan kaikesta eri tavalla kun mitä salissa ehtii
22	Kyllä, hyvä tilaisuus puhua asioista suoraan, rentouttaa ilmapiiriä. Mahdollisuus pureutua ongelmiin.
23	Kyllä, hyvä että ohjaaja on täysin ulkopuolinen.
24	Kyllä, avartanut uusia näkökulmia ja ajattelutappoja. Yhteistyön parantumisen vuoksi ryhmien kesken.
25	Kyllä, koska hyvä asia

Liite 3: Avoimet kommentit kysymykseen numero 12

Minkälainen vaikutus mielestäsi työnohjauksella on ollut omaan työskentelytapaasi?	
1	Ei vaikutusta
2	Ei vaikutusta työtapaan, mutta lähentänyt ryhmää
3	"Ajatuksenvaihto" on ollut avoimempaa kun saanut palautetta muilta tiimiläisiltä -> suhtautuminen työtehtäviin on saattanut muuttua, mielestäni pos. suuntaan.
4	Ei mitään vaikutusta. Ongelmahan ei ole minussa.
5	Olen yrittänyt ymmärtää työtovereiden ajatuksia ja esille tuotuja asioita, jopa muuttamaan asioita.
6	Työnohjauksella ei ole ollut juurikaan vaikutusta, koska sitä on vielä ollut varsin vähän aikaa
7	Vapauttavaa. On hyvä, kun saa sanoa, mitä ajattelee. Eikä sen tarvitse todellakaan olla aina kielteistä. Päinvastoin. :)
8	Vaikea sanoa näin pienellä työnohjausmäärällä ei ole vaikuttanut mitenkään
9	Eipä juurikaan vaikutusta.
10	Ei minkäänlaista vaikutusta
11	Ei mitään vaikutuksia. Joutavaa hömpää!!!
12	Aktivoi ja pistää miettimään asioita.
13	Olen pyrkinyt kuuntelemaan työkavereitani paremmin, jotta voisin omalla työskentelylläni auttaa heitä työssään. Olen saanut avautua vanhoista asioista. Tämä on auttanut vähentämään nalkutusta.
14	Ei vaikutusta ?
15	En osaa sanoa olenko työnohjauksen takia jotenkin muuttanut työskentelytapojani - tiettyssä tilanteissa ehkä enemmän harkitsevaiseksi tullut?
16	Olen yrittänyt ottaa opiksi palautteen
17	Luottaa enemmän itseensä
18	Ei muutosta
19	Työnohjauksen myötä olen kiinnittänyt entistä enemmän huomiota asioista tiedottamiseen sekä omaan käyttäytymiseeni.
20	Kannustava
21	Positiivinen

Liite 4: Avoimet kommentit kysymykseen numero 13

Minkälainen vaikutus mielestäsi työnohjauksella on ollut ryhmäsi työskentelytapaan?	
1	Vaikutus vähäinen
2	Toisten huomioiminen lisääntynyt. Avoimuus.
3	Ryhmähenki tiivistynyt :)
4	Ei vaikutusta eikä pitäisikään olla.
5	Työnohjaus on vaikuttanut siihen, että on ollut avoimempaa ja asioita ja tuntemuksia on saatu käsiteltyä.
6	Oma ryhmäni on tullut ehkä hieman avoimemmaksi, jos se suinkin on mahdollista. (Olemme jo aiemmin olleet melko suulaita.)
7	Meillä oli entuudestaan jo kivaa. Nyt oli vielä kivempaa, kun kilvan kehuimme toisiamme.
8	Sitäkin on vaikea määritellä vielä, ehkä vapautuneempi ilmapiiri
9	Lisännyt jo hyvää ryhmähenkeä
10	En ole huomannut mitään
11	Ei mitään. Kaikki yhtä hyvin kuin ennenkin.
12	Ryhmä kokeilee uusia asioita.
13	Toisten huomioiminen
14	Avoimempi, kuuntelevampi työryhmä
15	Ei vaikutusta
16	Ehkä muitten huomioiminen kasvanut
17	Puhdistanut ilmaa. Vanhoja rasitteita purettu.
18	Yritetään auttaa toisiamme paremmin
19	Lähentänyt ja lisännyt yhteishenkeä
20	Positiivisia merkkejä on nähtävissä
21	On lähentänyt ryhmäämme entisestään.

Liite 5: Avoimet kommentit kysymykseen numero 14

Minkälainen vaikutus mielestäsi työnohjauksella on ollut koko työyhteisöön?	
1	Ei havaittavaa muutosta
2	Rohkeus nostaa hankalatkin asiat esille. Keskusteluyhteys.
3	On syntynyt ajatusten vaihtoa monen sellaisen päivystäjän kanssa, joiden kanssa ei omassa työvuorossa työskentele.
4	Heikompaan on menty. Jengi entistä enemmän kaivautuu poteroihinsa ja Jarmo kiristää otettaan.
5	Positiivinen ja yhteishenkeä lisäävä.
6	Näin lyhyessa ajassa en ole huomannut vaikutusta
7	Vaikea sanoa, kun olen ollut niin vähän aikaa talossa.
8	En osaa sanoa luulen että ihan positiivisesti suhtauduttu vaikka jotkut väittävät asiaa turhaksi höpötykseksi, mutta hyvä hiukan miettiä tätä työtä yhdessä.
9	Näin lyhyellä ajalla toteutettuna ei vielä vaikutusta
10	Ehkä avoimuutta päätöksentekoon on tullut. Parempi tunnelma hallinnossa, yritystä enemmän.
11	Positiivinen ja pitää virkeänä
12	Hyvä!
13	Tarve tulla kuulluksi on lunastettu. Ihmiset ovat selkeästi tyytyväisiä työnohjaukseen. Lisää tarvitaan!
14	Rauhoittava
15	Suurta muutosta en ole vielä huomannut mutta mielestäni suunta on oikea ja tuloksia on mahdollisuus saavuttaa
16	Hyvä, raikkaampi ilma. Työyhteisön ilmapiiri parantunut selvästi.
17	Parempi me-henki, kun oppii tukemaan toisia
18	En osaa sanoa
19	Lisännyt avoimuutta ja luottamusta työyhteisön sisällä.
20	Hyvä
21	En ole huomannut eroa entiseen
22	En osaa sanoa

Liite 6: Avoimet kommentit kysymykseen numero 15

Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteet	
1	No johtaja voisi myös alkaa arvostamaan vähäisiä ja väheneviä työntekijäresurssejaan. Samoin johtaja voisi kuunnella muitakin kuin vain omaa hoviaan. Eikä vain kuunnella vaan myös sitoutua käytännössä. Informointi pitäisi jakautua avoimuus periaatteella kaikille eikä vain aina johtajan luottohenkilöille ensin.
2	1.Hyvä "työhenki", tekemisen meininki. 2.Toimiva ympäristö ja välineet 3.Hyvä esimies-alaisuhde 4.Varhainen puuttuminen ongelmiin
3	Palaute; oli se sitten positiivista tai negatiivista olisi hyvä antaa. Asianhan voi esittää monella eri tavalla. Olen sitä mieltä, että koko elämä on oppimista, omista virheistään voi oppia, mutta aina on hyvä saada palautetta jos on onnistunut jossain. Joskus työssä kuuntelen kun toinen päivystäjä hoitaa työtehtäviä ja opin, että asiat voi hoitaa/tehdä monella eri tavalla ja silti päästään samaan lopputulokseen. Meistä jokaisen tulisi muistaa että usea hlö tekee työtä samassa työpisteessä ja työpöytä tulisi siivota työvuoron jälkeen sellaiseksi kuin itse sen haluaisi olevan kun vuoron aloittaa.
4	1.Johtajan vaihtuminen parempaan vaihtoehtoon (eli lähes keneen tahansa). 2.Resurssit, joita hälytetään, olisi riittävästi. 3.Välineet, joilla työskennellään, toimisivat moitteettomasti. 4.Laitostason sekoilu loppuisi (mm. Hakmuun liittyvät naurettavuudet, kuten työaikatyöryhmän toiminta, saataisiin ruotuun). 5.Lisää viikkoliikuntaa! :)
5	1.Esimiehen toiminta: haluaisin että hän tiedustelisi useammin miten menee ja olisi perillä työtehtävistäni. 2.Tiedottaminen: kaikkien vuoromestareiden ja hallinnon olisi tiedotettava asioista aktiivisemmin. 3.Yhteishengen nostattaminen: esim. yhteisin tapahtumin jne. "Luma yhteishenkeä" pitäisi vaalia näin suurten muutosten alla. Nyt se on aika heikkoa.
6	1.Uusi työpaikka 2.Joustavampi työaika 3.Parempi johtaminen(keskuksen johtajan olisi ryhdistädyttävä) 4.Työpainetta vähemmäksi (toimivat sijaisjärjestelyt, jotta sairaspoissaolojen sattuesssa eivät jäljelle jääneet työntekijät murtuisi työtaakan alle)
7	1.Se, että työympäristö on hyväntuulinen ja kaikenlaisia ihmisiä kunnioittava. (ei toteudu joka vuorossa) 2.olisi tärkeää saada vaihtelua työtehtäviin. Sitä on tulossakin, kunhan pääsemme ottamaan ilmoituksia vastaan. 3.yhteistyön henki on minulle tärkeä 4.Työn kokeminen mielekkäänä. 5.Sen tunteminen, että on työntekijänä yksilö, ei kone. Omiin asioihin pitää pystyä vaikuttamaan.
8	1.Enemmän tauotusta, jotta jaksaisi fyysisesti olla paikallaan rasittumatta pitkien työvuorojen vuoksi. 2.Puhtaampi/siistimpi työympäristö siivousta lisäämällä 3.Enemmän työntekijöitä, jotta työ ei kuormita ja tauotuskin sujuisi. 4.Työajat sinällään ok, mutta työvuoroja tulisi katsoa myös kokonaisuena könttinä, jottei samat tee paljon vkonloppuja tai aina osu työvuoro juhlapyhiksi, kun työvuoroja (malleja) on vaihdeltu näin on käynyt.
9	Kunpa saisi pölyt pois salista! Ei muuta!
10	-varma tieto tulevaisuudesta, -toivon luottamusta johtajalta, -selkeä haaste pitäisi olla, ny vähän kaikki on epämääräistä, -resurssien vähyys pistää miettimään, miten pärjätään kesä?
11	Olen tyytyväinen työhyvinvointiini. Oman vuoron työilmapiiri on erinomainen. Mehän emme voi sille mitään että johtaja asettaa oman miehistön edun edelle Porille jäykistelyn ja mielistelyn. Nämä asiat ei helpotu eikä edisty, joten niitä on turha miettiä tai murehtia. Viestipäällikkö ok. Ottanut hommat hyvin haltuun ja ainakin yrittää.

12	Työilmapiiri on melko hyvä. Tulevaisuus epävarma hissukseen eteenpäin että ei tule myrskyä vesilasiin. Oma työhyvinvointi: -positiivinen ajattelutapa, -yrittämällä pysyä mukana muutoksessa, -pysymällä fyysisesti kunnossa, -pitämällä koti ja perheasiat kunnossa, -sosiaalinen elämä kunnossa
13	-Työpaikan säilyminen Lohjalla, -Hyvä tiimihenki, -Esimiehen ammatillisuus
14	1.Esimiehen toiminta avointa, reilua ja oikeudenmukaista! 2.Oikeudenmukaisuus koko työyhteisössä. 3.Selkeä työnjako ja vastuun jako. 4.Tiedonkulku selkeää ja organisoitua. 5.Yhteisöllisyys, me-henki
15	Suuri muutos tulossa. Tulevaisuudesta ei tietoa milloin, missä miten! Työhyvinvointisuunnitelmaan pitää liittää selkeästi myös hätäkeskusyksikkö ja korkein johto, koska suurimmat ongelmat tiedottamisessa on juuri siellä. Työhyvinvointi ei keskuksissa parane jos keskuksat joutuvat jatkuvasti elämään tietämättömyydessä. Keskusten johto ei pysty tiedottamaan tietämättömyydessä olevaa henkilökuntaa kun ei itsekkään saa tietoa. Hätäkeskuslaitoksen suurimmat ongelmat tällä hetkellä liittyvät keskushallintoon ja korkeimpaan johtoon jota kuvaa lyhenne HAKMU = Holmlundin Anne Kippaa Meidät Ulos!
16	-oman esimiehen tuki, -hyvä ilmapiiri, -vuorovaikutuksen säilyminen lähimpien työtovereiden kanssa, -resurssien saatavuus ja riittävyys, -rakennemuutokseen liittyvän epävarmuuden väheneminen
17	-annettaisiin työrauhaa - ei koko ajan muutoksia, -annetaan työajat olla rauhassa, -tietoa mitä tämän jälkeen (2015) tapahtuu
18	-ei tarvitsisi miettiä, mitä tekee kun työt Lohjalla loppuu, -olisi tarpeeksi työntekijöitä, -lyhyemmät työvuorot
19	1.Ihmisten sitoutumista sovittuihin asioihin -> sopimuksista kiinnittäminen. 2.Oman toimenkuvan selkeys (toiveajattelua :) sekä työnjaon selkeys työtovereiden kesken. 3.Posiitiivisen ja avoimen työilmapiirin luominen ja vahvistaminen, josta vastuussa ovat kaikki työyhteisön jäsenet.
20	1. Palkan korotus ammattitaidon lisääntyessä. 2.Mukavat työkaverit 3.Oikeudenmukainen esimies 4.Liikuntavapaat 5.Byrokratian väheneminen -> eli asialliset hommat hoidetaan, muutoin ollaan ku Ellun kanat.
21	1.Tulevaisuuden selkeytyminen 2.Taloudellisen tilanteen parantuminen 3.Kunnon kohotus, jotta jaksaa vuorotöitä